



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Estrategia de negocios y desarrollo empresarial de las
pymes en el sector económico industrial de la zona tres
del Ecuador 2014-2016**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Walter Humberto NAVAS OLMEDO

ASESOR

Dr. Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Navas, W. (2019). *Estrategia de negocios y desarrollo empresarial de las pymes en el sector económico industrial de la zona tres del Ecuador 2014-2016*. Tesis para optar grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

CÓDIGO ORCID DEL AUTOR: 0000-0001-9540-286X

CÓDIGO ORCID DEL ASESOR: 0000-0002-3123-610X

DNI: 0501475057

GRUPO DE INVESTIGACIÓN: WALTER HUMBERTO NAVAS OLMEDO

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA PARCIAL O TOTALMENTE LA INVESTIGACIÓN:

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI-ECUADOR

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DONDE SE DESARROLLÓ LA INVESTIGACIÓN. DEBE INCLUIR LOCALIDADES Y COORDENADAS GEOGRÁFICAS:

REGIÓN 3, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA.

AÑO RANGO DE AÑOS QUE LA INVESTIGACIÓN ABARCÓ: 2014-2016



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00025-UPG-FCA-2019 PARA

OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS



En la Ciudad Universitaria, a los dieciocho días del mes de junio del año dos mil diecinueve, siendo las once horas, en el aula 207 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA**, e integrado por los miembros: **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DR. JEAN PIERRE SECLÉN LUNA (Miembro)**, **DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ (Miembro)** y **DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **WALTER HUMBERTO NAVAS OLMEDO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN EL SECTOR ECONÓMICO INDUSTRIAL DE LA ZONA TRES DEL ECUADOR 2014-2016"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (15)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **WALTER HUMBERTO NAVAS OLMEDO**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 12:25 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

DR. EMILIO JAVIER ROJAS VILLANUEVA
PRESIDENTE

DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ
ASESOR

DR. JEAN PIERRE SECLÉN LUNA
MIEMBRO

DR. EDWIN AUGUSTO VIGO SÁNCHEZ
MIEMBRO

DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Dios, quien con su amor siempre ha estado conmigo, a mis padres Walter Hugo + y Pilar María + quienes estuvieron incondicionalmente en mi vida y formación académica. Heredé de ellos los valores y principios de honor, en el epílogo de su vida quiero expresarles mi amor eterno por todo lo recibido. Mis padres han sido y serán mi más elevado ejemplo y mi mayor referente a seguir. A mis hijos; Daniel Antonio y Evelyn Alejandra, la razón de mi existencia. Este proyecto va por ustedes

Walter Humberto

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento sincero a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a su comunidad académica por las enseñanzas compartidas y por la oportunidad que me brindaron de ser parte de la Decana de América, un verdadero privilegio y honor que sabré llevar con la más alta dignidad. A mi Universidad Técnica de Cotopaxi por la beca otorgada y por las facilidades brindadas para la consecución de este objetivo profesional. A todas las personas e instituciones que fueron parte de este proyecto, al Dr. Augusto Hidalgo Sánchez por la dirección y esfuerzo contagiado en esta investigación, a los Drs Edwin Vigo y Jean Pierre Seclen por su contribución a la mejora de este documento en su calidad de Jurados Informantes y a las Pymes de la Zona Tres de Ecuador por haber abierto sus puertas para levantar la información. A todos ustedes, mi gratitud eterna.

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| DEDICATORIA..... | III |
| AGRADECIMIENTO | IV |
| ÍNDICE | V |
| CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Situación Problemática..... | 1 |
| 1.2 Formulación del Problema | 30 |
| 1.3 Justificación Teórica | 31 |
| 1.4 Justificación Práctica..... | 36 |
| 1.5 Objetivos | 38 |
| 1.6 Hipótesis | 39 |
| CAPITULO 2: MARCO TEORICO | 40 |
| 2.1 Marco Filosófico O Epistemológico De La Investigación..... | 40 |
| 2.2 Antecedentes De Investigación | 46 |
| 2.3 Bases Teóricas | 50 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA..... | 87 |
| 3.1 Tipo y Diseño de Investigación | 87 |
| 3.2 Población de Estudio | 89 |
| 3.3 Tamaño de Muestra | 93 |

| | |
|--|------------|
| 3.4 Técnicas de Recolección de Datos | 94 |
| CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 98 |
| 4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados | 98 |
| 4.2 Pruebas de Hipótesis | 107 |
| 4.3 Presentación de Resultados | 112 |
| CAPÍTULO 5: IMPACTOS..... | 138 |
| 5.1 Propuesta Para la Solución del Problema..... | 138 |
| 5.2 Costos de Implementación de la Propuesta | 190 |
| CONCLUSIONES..... | 198 |
| RECOMENDACIONES..... | 200 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 202 |

ÍNDICE DE GRAFICO

| | |
|---|-----|
| Grafico 1 Pymes Distribucion Sectorial | 26 |
| Grafico 2 Composicion Ingresos Sector Privado | 28 |
| Grafico 3 Modelo de Gestion Estrategica | 81 |
| Grafico 4 Poblacion de Estudio | 92 |
| Grafico 5 Planeamiento Estrategico..... | 114 |
| Grafico 6 Produccion y Operaciones | 118 |
| Grafico 7 Aseguramiento de la Calidad | 120 |
| Grafico 8 Comercializacion | 123 |
| Grafico 9 Contabilidad y Finanzas..... | 125 |
| Grafico 10 Recursos Humanos..... | 127 |
| Grafico 11 Gestion Ambiental | 129 |
| Grafico 12 Sistema de Información | 131 |
| Grafico 13 Mapa de Competitividad..... | 132 |
| Grafico 14 Gestion Empresarial..... | 133 |
| Grafico 15 Gestion Productiva y Logistica..... | 134 |
| Grafico 16 Gestion de los Mercados y Logistica Internacional..... | 135 |
| Grafico 17 Gestion Economica y Financiera | 136 |
| Grafico 18 Pymes con Potencial Exportador | 137 |
| Grafico 19 Arbol de Estandares | 141 |
| Grafico 20 Direccion Estrategica | 142 |
| Grafico 21 Team Building | 144 |
| Grafico 22 Planeamiento Estrategico..... | 146 |
| Grafico 23 Balanced Scorecard..... | 149 |
| Grafico 24 Sistema de Calidad Para Exportar..... | 152 |
| Grafico 25 Satisfaccion al Cliente y Stakeholders | 155 |
| Grafico 26 Procesos | 157 |
| Grafico 27 Posicionamiento en el Mercado | 159 |
| Grafico 28 Innovacion..... | 161 |
| Grafico 29 Procedimiento Para la Implementacion de un Sistema de Calidad..... | 166 |
| Grafico 30 Cadena de Suministro | 176 |
| Grafico 31 Cadena de Valor..... | 177 |
| Grafico 32 Plan de Calidad | 189 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Tamaño de la Empresa..... | 90 |
| Tabla 2 Chi Cuadrado de Gestion Empresarial..... | 107 |
| Tabla 3 Chi Cuadrado de La Gestion Productiva Y Logistica..... | 110 |
| Tabla 4 Planeamiento Estrategico | 113 |
| Tabla 5 Produccion y Operaciones | 115 |
| Tabla 6 Aseguramiento de la Calidad | 119 |
| Tabla 7 Comercializacion | 121 |
| Tabla 8 Contabilidad y Finanzas..... | 124 |
| Tabla 9 Recursos Humanos..... | 125 |
| Tabla 10 Gestion Ambiental | 128 |
| Tabla 11 Sistema de Informacion | 130 |
| Tabla 12 Total del Mapa de Competitividad | 132 |
| Tabla 13 Gestion Empresarial..... | 133 |
| Tabla 14 Gestion Productiva y Logistica | 134 |
| Tabla 15 Gestion de los Mercados Internacionales y Logistica Internacional..... | 135 |
| Tabla 16 Gestion Economica y Financiera | 136 |
| Tabla 17 Porcentaje de Pymes con Potencial Exportador..... | 137 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1 Factores de Emprendimiento..... | 5 |
| Cuadro 2 Clasificación Empresarial..... | 7 |
| Cuadro 3 Variables de Mercado..... | 9 |
| Cuadro 4 Contraste de los Diferentes Modelos | 22 |
| Cuadro 5 Variable de Contraste de las Organizaciones | 23 |
| Cuadro 6 Variable de Contraste de las 5 Configuraciones de Mintzberg | 23 |
| Cuadro 7 Problemática de la Industria | 24 |
| Cuadro 8 Principales Problemas en los Pymes | 25 |
| Cuadro 9 Principales Obstáculos | 27 |
| Cuadro 10 Compendio del Diagnóstico del Emprendedor | 29 |
| Cuadro 11 Lineamiento de Política Pública..... | 29 |
| Cuadro 12 Clasificación de los Pymes..... | 54 |
| Cuadro 13 Población de Estudio | 92 |
| Cuadro 14 Clasificación de Países según Índice de Gem | 99 |
| Cuadro 15 Demografía Empresarial en Países Seleccionados..... | 100 |
| Cuadro 16 Ubicación..... | 103 |
| Cuadro 17 Pymes | 103 |
| Cuadro 18 Tea | 104 |
| Cuadro 19 Características del Emprendedor Ecuatoriano | 105 |
| Cuadro 20 Pymes Ecuatorianos | 105 |
| Cuadro 21 Gestión Empresarial | 107 |
| Cuadro 22 Gestión Productiva y Logística | 110 |
| Cuadro 23 Plan de Negocios para Exportación..... | 167 |
| Cuadro 24 Matriz de Costo | 173 |
| Cuadro 25 Matriz de Interacción de Procesos..... | 184 |

RESUMEN

La problemática en el Ecuador, como en algunos países de Latinoamérica, es la carencia de un modelo de gestión que permita el desarrollo de las Pymes, esto debido a muchos factores siendo los más relevantes: bajo conocimiento en materia de gestión; empresas de estructura familiar que no permiten el cambio o actualización de su organización empresarial y/o financiera lo que repercute en la baja competitividad.

Se aplicó una investigación con un enfoque descriptivo no experimental fundamentado en procesos epistemológicos de la administración científica y que a pesar del tiempo desde su creación hasta la actualidad siguen vigentes contextualizado en la historia del arte haciendo énfasis en los principios básicos y teóricos.

La presente investigación actualizó aquellas percepciones sobre lo importante y fundamental que representa el emprendimiento y las Pymes para una nación, ya que con su contribución directa aportan al producto interno bruto y a los índices de productividad de los países. En este documento se estudia la influencia que puede tener las diferentes estrategias de negocios en el desarrollo empresarial, la misma que es representada como una variable explicada, así mismo se ha logrado determinar la incidencia existente entre dichas variables, para lo cual se utilizó el estadístico de prueba χ^2 obteniendo resultados donde el valor calculado se situó en la zona de rechazo de la hipótesis nula, es decir no existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula, es importante señalar que este fenómeno se repite al aplicar en cada uno de los criterios de la encuesta aplicada.

Junto con un soporte metodológico los resultados encontrados de la investigación primaria y secundaria permiten presentar una propuesta valida a través de una de las estrategias que sin duda al ser aplicada será la que permita lograr la rentabilidad superior en las Pymes, creando valor a sus productos y teniendo como meta la innovación, se trata del modelo de gestión estratégica para las medianas empresas con un aporte practico en lo referente a escenarios de exportación en el sector agroindustrial, teniendo como caso de estudio al licor artesanal Llakayaku cuya visión es convertirse en el licor de bandera del Ecuador siendo la estrategia el hilo conductor para tal fin.

Palabra Clave: Investigación, Innovación, Pymes, Emprendimiento

ABSTRACT

The problem in Ecuador, as in some Latin American countries, is the lack of a management model that allows the development of SMEs, due to many factors being the most relevant: low management knowledge; Family structure companies that do not allow the change or update of their business and/or financial organization, which has repercussions on low competitiveness.

It was applied a research with a descriptive non-experimental approach based on epistemological processes of scientific administration and which, despite the time from its creation to the present, continue in force contextualized in the history of the art doing emphasis in the basic and theoretical principles.

The present investigation updated those perceptions about what is important and fundamental that represents entrepreneurship and SMEs for a nation, since with their direct contribution they contribute to the gross domestic product and to the productivity indexes of the countries. This paper studies the influence that different business strategies can have on business development, which is represented as an explained variable, likewise it has been possible to determine the incidence between these variables, for which the test statistic χ^2 was used obtaining results where the calculated value was located in the rejection zone of the null hypothesis that is, there is no statistical evidence to accept the null hypothesis. It is important to note that this phenomenon is repeated when applied in each of the criteria of the applied survey.

Along with a methodological support the results of primary and secondary research allow to present a valid proposal through one of the strategies that undoubtedly to be applied will be the one that allows to achieve superior profitability in SMEs, creating value to their products and aiming innovation. It is about the strategic management model for medium-sized companies with a practical contribution in relation to export scenarios in the agro-industrial sector taking as a case study the Llaktayaku artisanal liquor which vision is to become the flag liquor of Ecuador being the strategy the common thread for this purpose.

Keywords: Research, Innovation, SMEs, Entrepreneurship

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La presente investigación procura identificar por qué las Pymes y estratificando a las medianas empresas del Ecuador no han despegado o no se han desarrollado y cuáles son los factores funcionales o no que han influenciado significativamente en su crecimiento y sostenibilidad y una vez realizado este diagnóstico procurar dar una alternativa que permita rediseñar estrategias para enfrentar desafíos de competitividad, por un lado la investigación científica está llamada a resolver los grandes problemas de la sociedad , en ella se encuentran las pequeñas y medianas empresas que representan el 98% de unidades económicas de cada país a nivel mundial y por otro la innovación es consecuencia de la investigación para ofrecer en los mercados productos y servicios diferenciados ; si se maneja adecuadamente las causas del problema, se puede llegar a generar una ventaja competitiva, el emprendimiento es analizado y observado a nivel mundial, diferentes estudios y perspectivas establecen que la actividad emprendedora temprana, están íntimamente relacionadas con la competitividad, por lo tanto se exige de las organizaciones un alto nivel de competencias gerenciales, y de estrategias que posibiliten el crecimiento de las empresas y la innovación, en consecuencia en este documento se revisó la interacción de los últimos años del sistema de producción de las medianas empresas de este sector de la economía se analizó el papel importante de participación de la iniciativa privada y del Estado a través del emprendimiento y la disponibilidad de recursos así como la formulación de estrategias para su fortalecimiento y desarrollo.

En el Ecuador al revisar la data existente sobre las medianas empresas registra una información muy dispersa, el INEC Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos ha logrado desmembrar la ubicación geográfica y los tipos de actividad a los que representan, pero los investigadores solo se refieren a las Pymes pequeñas y medianas empresas como una población que aglutina a las micro, pequeña, y medianas empresas, y lo hacen identificándoles en una sola cifra lo que hace un poco complejo su análisis y tratamiento, no se tiene estadísticas históricas y actualizadas sobre los niveles de competitividad del sector a fin de diseñar políticas y estrategias que permitan que los productos y servicios ecuatorianos se inserten en los mercados internacionales.

Dávalos & Espinel (1997) realizan una compilación de las diferentes cámaras de la pequeña industria del país y contribuyen con el diagnóstico de la pequeña y mediana industria del Ecuador en donde se analiza la posición competitiva de cinco provincias

En septiembre del 2001 en Montevideo Uruguay la ALADI Asociación Latinoamericana para la Integración convoca a sus países miembros para establecer mecanismos que permitan la promoción de exportaciones en el segmento de las pequeñas y medianas empresas, en mencionado organismo se dispone de las memorias de este evento y en el cual el investigador pone énfasis a resaltar la situación y el desempeño de las Pymes Ecuatorianas en el mercado internacional, es en este documento donde se tiene una aproximación real de lo que sucede con las medianas empresas

Entre las principales características se puede observar lo siguiente:

- Baja productividad hora/trabajador Ecuador 3,25 USD Estados Unidos 30 USD, Colombia entre 10 y 15 USD
- La Competitividad de las medianas empresas ecuatorianas dentro de la Comunidad Andina son menores que las colombianas y peruanas solo superiores a las bolivianas

Esta realidad en el transcurso del tiempo no ha variado en algunos casos se han mantenido y en otros se ha retrocedido entre los principales indicadores se tiene lo siguiente:

- Bajo nivel tecnológico
- Deficiente calidad de la producción
- Difícil acceso a créditos
- Mano de obra no calificada
- Producción orientada al mercado interno
- Mínima presencia de Pymes medianas en mercados internacionales
- No existen políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- La normativa legal para la mediana empresa es inexistente

Los siguientes autores realizan un estudio sobre los factores que inciden en el desarrollo empresarial en términos cualitativos como cuantitativos, los aspectos personales tienen que ver con el perfil del emprendedor, entre otros: la motivación, formación, experiencia laboral, capacidades empresariales los aspectos económicos y sociales se vinculan al entorno y a los factores del mercado capital, financiamiento, talento humano.

Kantis et al. (2004) “El enfoque del sistema nacional de emprendimiento pone de relieve el hecho de que el proceso emprendedor como objeto de política constituye un fenómeno complejo donde intervienen distintas variables que se verifican tanto a nivel individual (competencias, motivaciones, y habilidades entre otras) como a nivel de sistema (condiciones sociales y económicas, mercados de factores, regulaciones entre otras).

A su vez se trata de un fenómeno que combina algunas variables cuya influencia se da en el corto plazo y otras que son de más largo aliento. Entre las primeras se pueden mencionar aquellas vinculadas principalmente con la transición de proyectos empresariales a empresas dinámicas mientras que las de más largo plazo se ubican aquellas que tienen que ver con el incremento de la base de emprendedores, es decir, la decisión de emprender como alternativa ocupacional”. (p. 31-32).

Arraut (2010) “afirma que el tipo de innovación organizacional desde el punto de vista de la mejora en la práctica de la organización más tradicional y muy común en todos los casos estudiados tiene que ver con los sistemas de calidad de las empresas basado en la norma ISO 9000:2000 y es importante porque además la aplicación y mantenimiento de esta norma se convierte en un campo fértil para la innovación en la empresa”. (p.31). Concluye que la capacidad de una empresa para competir en los mercados depende de sus relaciones con dos fuentes de ventaja competitiva: la calidad y la innovación.

(Navas Olmedo, 2017) “Para ello es importante los procesos de calidad en cada una de las etapas de la cadena de valor logrando como efecto, mejora en los procesos, mejora en los productos, mejora funcional de los mismos pasando de una etapa de montaje de componentes importados a la fabricación y comercialización lo que les hace a las pymes más competitivas. (Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado, & Amon, 2011) Según (Dini & Stumpo, 2011) compiladores de la comisión económica para américa latina y el caribe (CEPAL) dicen en este sentido que una de las mejores formas para lograr innovación en las pymes es orientar políticas encaminadas a estrechar relaciones de cooperación con las grandes empresas, asociar sus experiencias exitosas y sus buenas prácticas de manufactura estableciendo redes con procesos productivos afines”. (p.257).

Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado & Amon (2011) “cita a McClelland (1961) fijar metas debe ser la pauta con mayor puntuación por encima de la persistencia también la teoría plantea que persistencia debe tener una puntuación similar a la búsqueda de oportunidades e iniciativa, correr riesgos calculados se relaciona con autoconfianza y búsqueda de información y esta última debe ser similar a cumplimiento”. (p.28), afirman en su investigación en lo que tiene que ver con la presentación de rasgos que merman la sostenibilidad de las medianas empresas tiene que ver con factores externos e internos, el instrumento que utilizo para el levantamiento de la información considero las siguientes variables:

CUADRO 1 FACTORES DE EMPRENDIMIENTO

| Factores | Categoría | Contenido |
|--|-------------------------|--|
| | Aspectos personales | Educación Motivación Conductas emprendedoras |
| Factores que influyen en el emprendimiento | Condiciones del entorno | Experiencias Financiamiento Entorno legal Condiciones del mercado Entorno económico Educación |
| Factores que influyen en la sostenibilidad | Condiciones del entorno | Financiamiento Entorno legal Condiciones del mercado Entorno económico Educación |

Fuente: componentes de la encuesta factores que influyen en la sostenibilidad de las empresas (Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado & Amon, 2011)

Dentro de los resultados obtenidos fueron que los obstáculos para iniciar una empresa son la ausencia de financiamiento el 25% se trata de un desfavorable entorno legal, demasiada burocracia en temas de permisos de funcionamiento, en los organismos de control y tributario entre otros 22%, condiciones adversas del mercado, proveedores, competencia clientes, innovación, calidad y tecnología 18%, clima político y entorno macroeconómico 14% falta de preparación 8,5% otros aspectos como la falta de talento humano calificado, planificación, competencias blandas 12,5%, el canal de financiamiento establecido por instituciones financieras privadas 9,5% amigos y familiares el 5,5% instituciones financieras del sector público el 1,5%, cooperativas de ahorro y crédito con un 1%.

En resumen, para estos autores los factores que hay que tomar en cuenta en la sostenibilidad empresarial son el financiamiento en un 51%, permisos de funcionamiento, un flexible sistema de impuestos, un entorno legal óptimo entre otros 51,3%, el mercado y su dinamismo

estructural con, proveedores, competencia, clientes, innovación, tecnología, calidad con un 67,8% clima político y entorno económico 56,5%, formación del talento humano 73% y otros aspectos como la planificación en un 44,3%

Existen cifras sobre el último informe de competitividad global empresarial en el que le ubican al Ecuador en el puesto 91 ente 138 países, el (Word Economic Forum, 2012) refiere que la competitividad ecuatoriana (Tobar , 2015) se encuentra en los últimos lugares de América Latina, y el Indicador para hacer negocios es uno de los más bajos del mundo solo superando a Venezuela y Bolivia de acuerdo al (International Finance Corporation, 2012).

El Observatorio de las Pymes de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador tiene bases de datos con la siguiente información: En el reporte global de competitividad 2015-2016 ocupa el puesto 76 de 140 países, entre los potenciadores de eficiencia se consideran educación y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, y del mercado laboral, crecimiento del mercado financiero, tamaño del mercado y preparación tecnológica, el Doing Bussines 2016 indicador financiero mundial ubica al Ecuador en el puesto 114 de 189 en el Ranking de los países con mayor dificultad para crear un negocio, entre los indicadores se citan los tiempos de apertura, los manejos de permisos, los registros, los tiempos para conceder un crédito financiero, los impuestos ente otros.

Tobar (2015) realiza una investigación sobre el análisis competitivo de las Pymes en el Ecuador, contribuye con la clasificación que señala el plan nacional de desarrollo emitido por la presidencia de la república en el año 2007 y que sigue vigente hasta la actualidad, clasificación registrada por la comunidad andina de naciones y que considera las variables como el valor total de las ventas anuales, el número de empleados reales en nómina, y los activos totales

CUADRO 2 CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL

| Clasificación | Micro | Pequeñas | Medianas | Grandes |
|------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Numero | 1-9 | Hasta 49 | 50-199 | Mayor a 200 |
| Ventas Anuales | 100000 | 1000000 | 1000001-5000000 | Mayor a 5000000 |
| Activos Totales | Menor a 100000 | 100001-750000 | 750001-4000000 | Mayor a 4000000 |

Fuente: Proyecto de ley Pymes y Proyecto de Estatuto Andino para las MiPymes (Tobar Luis ,2015)

Ecuador registra la mayor densidad referente al número de emprendimientos 381 en cada 10000 habitantes superado por un país de norte América, México y por encima de Colombia y Perú, posicionándolo como uno de los mayores países con emprendimientos tempranos en Latinoamérica según el GEM del 2016

Según Araque (2015) es válido escoger el parámetro de número de trabajadores para segmentar a las empresas por su dimensión cuando, en cada tramo de clasificación, no existen mayores diferencias entre las empresas analizadas en el crecimiento tecnológico insertado a los procesos productivos de bienes o servicios. En el caso del tejido empresarial ecuatoriano, según estudios sectoriales revisados y realizados, esa es una constante situacional que tiende a prevalecer, lo cual se convierte en un justificativo clave para escoger a la variable del número de trabajadores.

Sobre el otro parámetro de clasificación el valor de las ventas promedio anual se debe indicar que también es válida su aplicación como referente clasificatorio de las empresas nacionales, ya que como tendencia de los últimos años, se puede acceder a datos financieros empresariales más confiables, debido a que principalmente las autoridades tributarias han mejorado de manera progresiva su capacidad de control gracias entre otras razones al soporte efectivo obtenido del cada vez del intensivo uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que permite un procesamiento cruzado de datos más eficaz y eficiente en la gestión tributaria en Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes normadas por

el Servicio de Rentas Internas SRI:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y sus ventas anuales hasta 100000 USD.
- Pequeña empresa: puede tener hasta 50 trabajadores y ventas hasta 1000000 USD.
- Mediana empresa: alberga de 50 a 199 trabajadores y ventas de 1000001 a 5000000 USD.
- Gran Empresa: aquellas que disponen de 200 o más trabajadores, 120000 USD en activos fijos y ventas desde 5000000 USD anuales.

La presente investigación está orientada a las medianas empresas, es decir aquellas que están a un paso de ser grandes, que tienen toda una estructura formal, procesos, inclusive naves de producción muy significativas.

Las variables utilizadas en esta investigación fueron cuatro de áreas funcionales y una del entorno reflejada en la siguiente tabla:

CUADRO 3 VARIABLES DE MERCADO

| Ámbito | Variable | Descripción |
|-----------------------|---|---|
| Administración | Presencia en el mercado Carácter de su organización Estructura organizacional | Señala el tiempo de permanencia en años del negocio en el mercado Establece si la organización es informal o jurídica |
| Finanzas | Registros Contables Acceso al financiamiento Impuestos | Determinar si llevan registros contables en apoyo a la gestión financiera Observar si los sectores analizados son sujetos de crédito y los motivos por los que no fueron adjudicados Identificar los principales problemas del entorno de los sectores analizados |
| Mercado | Investigación de Mercados Calidad de precios Mercado internacional | Verificar si la organización realiza estudios de mercados que le permita ser más competitivo Estudiar si la unidad productiva conoce los precios y la calidad de la competencia Comprobar si ha exportado en alguna ocasión y si no lo ha hecho cuales fueron los motivos |
| Producción | Sistemas de control de calidad | Se busca conocer si la unidad productiva dispone de procesos de control |
| Entorno | Seguridad jurídica Seguridad publica | Determinar si existe seguridad jurídica del país Identificar los principales problemas del entorno de los sectores analizados |

Una vez realizadas las respectivas ponderaciones se puede observar el mapa de competitividad que muestra el autor en el que establece el rendimiento en el periodo de estudio en un 69% con un diferente desempeño en cada ámbito de análisis, en el área administrativa obtiene el mejor desempeño llegando al 88% de eficiencia, el área financiera logra un cumplimiento del 74%, el mercado es el de menor desempeño dentro de las áreas funcionales en este caso reporto un 43% el departamento de producción registra un 60% de rendimiento y el entorno llega a un 57% de desempeño. Concluye que las mayores dificultades entre otras son una débil estructura administrativa, la planificación casi inexistente, concentración en la toma de decisiones en los propietarios lo que dificulta la gestión, dificultades en obtener financiamientos, tasas altas de interés y plazos cortos de pagos, condiciones de garantías inalcanzables, deficientes estudios de mercado, lo que limita su capacidad de crecimiento y manteniéndose en el statu quo y sin capacidad para procesos de exportación, incumplimiento de estándares de calidad por su elevado nivel de exigencia, los altos costos para implementar tecnología hace que no exista renovación de equipos lo que afecta a manejar incrementos de volúmenes de producción, en cuanto al entorno las medianas empresas se ven afectados por las políticas públicas, inseguridad jurídica, altos niveles de corrupción, alto riesgo para la inversión, incremento de precios en los insumos, reformas tributarias, casi nulos acuerdos comerciales en relación con la media existente en américa latina, lo que limita su crecimiento y desarrollo hacia el exterior.

Los antecedentes citados permiten establecer la existencia de factores funcionales que limitan el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad así como también la incidencia de estos en la calidad del producto y servicio y también factores no funcionales como es el caso del entorno político y económico en el cual se desenvuelven, en los últimos tiempos se han realizado investigaciones a nivel mundial y regional sobre este tema que ha concitado el interés de saber los factores críticos y cómo enfrentarlos, esta investigación concentro sus esfuerzos en la zona tres del Ecuador la misma que a través de un estudio descriptivo transversal en la que se

recolecto datos mediante un instrumento se pudo obtener información de la mediana empresa y sus áreas funcionales y a través de bibliografía documental se evaluó el comportamiento del entorno y sus mermas para el desarrollo del sector

Navas (2017) afirma: “El efecto deseado de la investigación es establecer un proceso alterno al descrito, que el proceso de emprendimiento sea acelerado y sistémico cuyo impacto asevere una reducción del desempleo y subempleo, posibilitando una mayor aproximación a la creación de un mayor número de pymes medianas con oferta de productos y servicios de calidad. Este trabajo documental se inscribe en el marco de la investigación e innovación, en este caso, como una estrategia, que al aplicarla permita concebir un nuevo diseño de desarrollar emprendimiento, en mayores volúmenes, practico, ágil y eficiente, según el GEM global entrepreneurship monitor (2013) capítulo Ecuador manifiesta “en el 2013 la preocupación por el emprendimiento en la región se hizo evidente a través de diversas publicaciones tales como emprendimientos en américa latina, muchas empresas y poca innovación, del banco mundial, y entrepreneurship in latin América : a step up the social ladder, coproducción del BID y del banco mundial (P.7), la presencia del emprendimiento asociado con el primer nivel que vendría a ser una Pyme, en revistas y agencias internacionales y mundiales deja entrever la importancia y relevancia que está ocasionando el emprendimiento a nivel global. De acuerdo a las investigaciones que se desprenden de las organizaciones citadas muestran el impacto que este tipo de organizaciones causan en las economías de los países ya sea por la movilidad de ingresos y su influencia por la generación de empleos, la reducción de la pobreza y el incremento de las pymes generando el desarrollo local con el aporte de tributos y la reducción de la informalidad”. (P.256-257).

Navas (2017) dice : “ Definitivamente los autores orientan su estudio a que la innovación es producto de políticas las mismas que deben ser formuladas dentro de una agenda productiva de desarrollo, considerando a la parte tecnológica y al fomento de las Pymes, que si

bien es cierto la innovación en este tipo de organizaciones depende de gran manera en procesos de investigación y desarrollo, no está por demás exponer que también existen otros elementos que deben ser tomados en cuenta por la propia dinámica en el que se desarrollan como es el caso de , procesos de mejora continua , aprendizaje ,la tendencia a formar redes colaborativas donde existe la interacción y el intercambio, introducción de nuevas tecnologías, así como la adaptación de modelos exitosos de gestión de las grandes empresas en las pequeñas, de lo mencionado anteriormente este artículo trata en cómo tanto la investigación y la innovación inciden de una manera directa en el fortalecimiento y en el crecimiento de las Pymes como estrategias de desarrollo de un país. Este análisis está en consonancia con lo obtenido en estos trabajos encontrados en la lectura de artículos científicos, a estos resultados hay que añadir que las opciones que tienen las Pymes en el futuro dependerán en gran medida de la gestión empresarial que impriman los propietarios y su determinación de ser capaces para llevar a cabo un emprendimiento empresarial”. (p.258).

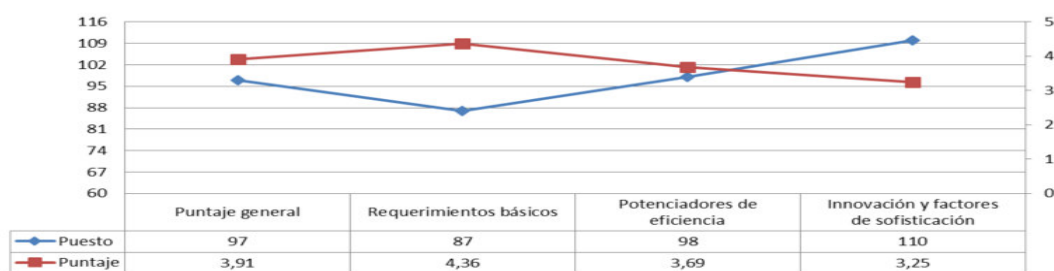
Navas (2017) dice: “ En una Pyme siempre existirá una contraposición a la forma de producción de una gran empresa como es la producción en masa o en serie, en las Pymes existe mayor flexibilidad pero a la vez debe potenciarse con estrategias que le permitan optimizar sus costos de producción, la diferenciación es cada vez menor en la medida que la empresa va creciendo en su tamaño, es normal el temor al cambio y las barreras de resistencia al levantamiento de información para el diagnóstico situacional, en el interior de las Pymes, el modelo de gestión y toma de decisiones tiende a ser jerárquico y centralizado, en general, la relación entre áreas se limita al ámbito directivo y la participación de los trabajadores está bastante limitada”. (p.260).

Navas (2017) “En el contexto de las Pymes el crecimiento sostenido estará matizado por la habilidad para obtener los recursos y la gestión del talento humano, acompañados de procesos y políticas que generen compromiso y empoderamiento, los recursos tangibles como una adecuada gestión financiera e intangibles como recursos tecnológicos en mejor posición que la competencia , la innovación, con una

orientación a su adaptabilidad con un entorno evolutivo y cambiante tanto en producto, procesos y gestión, el marketing orientado al cliente, para posicionar el producto y servicio en la mente del consumidor, la calidad, para superar y satisfacer las expectativas del cliente al menor costo posible en productos y servicios, la gestión del conocimiento reflejada en las competencias directivas con un alto nivel de formación que tengan la capacidad de procesar información que permita la toma de las mejores decisiones, para ello deberá administrar en forma eficiente las tecnologías de la información y la comunicación así como las tecnologías emergentes de gestión en ambientes de riesgo, presión e incertidumbre”.(p.262).

REPORTE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD

2014-2016

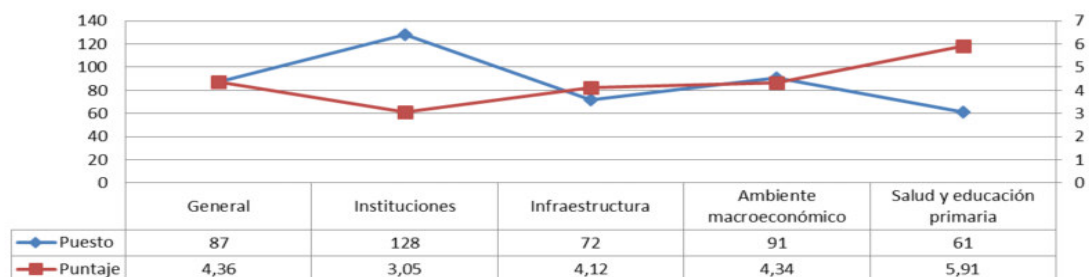


FUENTE: FORO ECONÓMICO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

REQUERIMIENTOS BÁSICOS

2014 - 2016

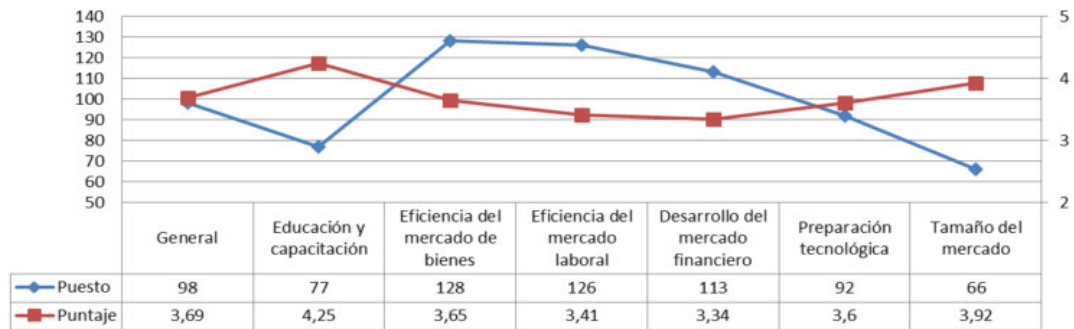


FUENTE: FORO ECONÓMICO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

POTENCIADORES DE EFICIENCIA

2014 – 2016

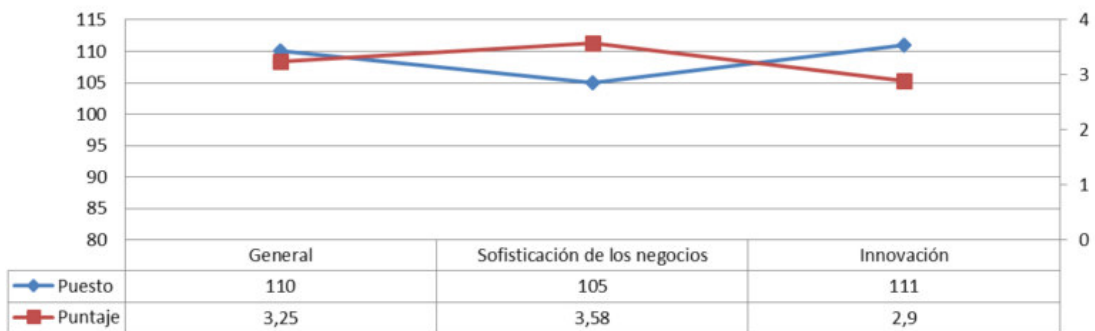


FUENTE: FORO ECONÓMICO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

INNOVACIÓN Y FACTORES DE SOFISTICACIÓN

2014 - 2016



FUENTE: FORO ECONÓMICO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS

(Ubicación del Ecuador)

| Año | Ranking | Número de países* |
|------|---------|-------------------|
| 2007 | .. | .. |
| 2008 | .. | .. |
| 2009 | .. | .. |
| 2010 | 127 | 183 |
| 2011 | 131 | 183 |
| 2012 | 130 | 183 |
| 2013 | 134 | 185 |
| 2014 | 115 | 189 |
| 2015 | 114 | 189 |
| 2016 | 114 | 189 |

FUENTE: BANCO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, sede ECUADOR

| Apertura de un negocio | | | | | |
|------------------------|---------|-------------------------|---------------|---------------------------------|--|
| Año | Ranking | Procedimientos (número) | Tiempo (días) | Costo (% de ingreso per cápita) | Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita) |
| 2007 | .. | 14 | 65 | 31,8 | 7,7 |
| 2008 | .. | 14 | 65 | 29,2 | 7 |
| 2009 | .. | 14 | 65 | 35,3 | 6,3 |
| 2010 | 161 | 13 | 64 | 35,1 | 5,3 |
| 2011 | 160 | 13 | 56 | 32,6 | 4,9 |
| 2012 | 164 | 13 | 56 | 28,8 | 4,3 |
| 2013 | 174 | 13 | 55,5 | 29,9 | 4,5 |
| 2014 | 157 | .. | .. | .. | .. |
| 2015 | 162 | 13 | 55,5 | 24 | 3,5 |
| 2016 | 165 | 12 | 50,5 | 22 | 0,0 |

FUENTE: BANCO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, sede ECUADOR

| Obtención de crédito | | | | | |
|----------------------|---------|--|--|--|---|
| Año | Ranking | Índice de fortaleza de los derechos legales (0-12) | Índice de alcance de la información crediticia (0-8) | Cobertura de registros públicos (% de adultos) | Cobertura de organismos privados (% de adultos) |
| 2007 | .. | 3 | 5 | 15,2 | 43,7 |
| 2008 | .. | 3 | 5 | 37,9 | 44,1 |
| 2009 | .. | 3 | 5 | 37,7 | 46,8 |
| 2010 | 87 | 3 | 5 | 37,2 | 46 |
| 2011 | 75 | 3 | 5 | 36,5 | 45 |
| 2012 | 78 | 3 | 6 | .. | 57,9 |
| 2013 | 82 | 3 | 6 | 0 | 53,5 |
| 2014 | 86 | .. | .. | .. | .. |
| 2015 | 90 | 1 | 8 | .. | 73 |
| 2016 | 97 | 1 | 8 | 52,9 | 0 |

FUENTE: BANCO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, sede ECUADOR

| Pago de impuestos | | | | | | | |
|-------------------|---------|------------------------|------------------------|------------------------------|--|---------------------|---|
| Año | Ranking | Pagos (numero por año) | Tiempo (horas por año) | Impuesto a las ganancias (%) | Impuestos laborales y contribuciones (%) | Otros impuestos (%) | Tasa de impuestos total (% de ganancia) |
| 2007 | .. | 8 | 600 | .. | .. | .. | 35,3 |
| 2008 | .. | 8 | 600 | .. | .. | .. | 35,3 |
| 2009 | .. | 8 | 600 | .. | .. | .. | 34,9 |
| 2010 | 75 | 8 | 600 | .. | .. | .. | 34,9 |
| 2011 | 88 | 8 | 654 | 18,4 | 13,7 | 3,2 | 35,3 |
| 2012 | 88 | 8 | 654 | 18,4 | 14,2 | 2,7 | 35,3 |
| 2013 | 88 | 8 | 654 | .. | .. | .. | .. |
| 2014 | 133 | .. | .. | .. | .. | .. | .. |
| 2015 | 139 | 8 | 654 | 16,1 | 13,7 | 3,1 | 33 |
| 2016 | 132 | 8 | 654 | 16,1 | 13,7 | 3,2 | 33 |

FUENTE: BANCO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, sede ECUADOR

| Resolución de la insolvencia | | | | |
|------------------------------|---------|--|------------------|-------------------------|
| Año | Ranking | Tasa de recuperación (centavos por dólar) | Tiempo (años) | Costo (% de los bienes) |
| 2007 | .. | 16,5 | 5,3 | 18 |
| 2008 | .. | 16,9 | 5,3 | 18 |
| 2009 | .. | 16,1 | 5,3 | 18 |
| 2010 | | 16,1 | 5,3 | 18 |
| 2011 | 138 | 17 | 5,3 | 18 |
| 2012 | 139 | 17,2 | 5,3 | 18 |
| 2013 | 139 | 17,8 | 5,3 | 18 |
| 2014 | 150 | .. | .. | .. |
| 2015 | 148 | 17,9 | 5,3 | 18 |
| 2016 | 156 | 17,9 | 5,3 | 18 |

FUENTE: BANCO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, sede ECUADOR

Innovación y factores de sofisticación

| Año | General | | | Sofisticación de los negocios | | | Innovación | | |
|-----------|-------------------|--------------------|---|-------------------------------|--------------------------|---|----------------------|-----------------------|---|
| | General Puesto | General Puntaje | % del puntaje en relación al valor máximo (7 puntos) | Sofisticación Puesto | Sofisticación Puntaje | % del puntaje en relación al valor máximo (7 puntos) | Innovación Puesto | Innovación Puntaje | % del puntaje en relación al valor máximo (7 puntos) |
| 2007-2008 | 104 | 3,06 | 44% | 93 | 3,57 | 51% | 118 | 2,56 | 37% |
| 2008-2009 | 118 | 2,95 | 42% | 99 | 3,54 | 51% | 129 | 2,36 | 34% |
| 2009-2010 | 123 | 2,88 | 41% | 105 | 3,42 | 49% | 129 | 2,34 | 33% |
| 2010-2011 | 124 | 2,89 | 41% | 107 | 3,34 | 48% | 130 | 2,43 | 35% |
| 2011-2012 | 103 | 3,17 | 45% | 93 | 3,57 | 51% | 110 | 2,27 | 32% |
| 2012-2013 | 93 | 3,3 | 47% | 94 | 3,7 | 53% | 96 | 3,0 | 43% |
| 2013-2014 | 63 | 3,7 | 53% | 69 | 4 | 57% | 58 | 3,4 | 49% |
| 2014-2015 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2015-2016 | 87 | 3,4 | 49% | 87 | 3,7 | 53% | 86 | 3,2 | 46% |

FUENTE: BANCO MUNDIAL

ELABORACIÓN: Observatorio de Pyme de la UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, sede ECUADOR

El Ecuador en las últimas décadas se ha visto inmerso en una serie de cambios y el sector empresarial ha sido desde su inicio el que ha determinado muchos de estos cambios.

La presente investigación busca examinar la problemática del desarrollo empresarial y su sostenimiento, tomando al emprendimiento como el insumo principal para la creación de riqueza en las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) como primera manifestación de producción en las medianas empresas por sus bases de organización estructural en el sector agroindustrial al ser éste la puerta de entrada de los países, hacia

el crecimiento de su economía. En Ecuador, en particular en las regiones de la zona tres (Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza) las tres primeras de la región sierra y la última de la región oriental y amazónica, constituyen en el referente de análisis por lo que se presentará detalladamente las particularidades y la caracterización del ciclo emprendedor y el comportamiento de este segmento organizacional, frente al reto de la exportación porque esta concita la preocupación del Estado, manifestada a través de la nueva matriz productiva y desarrollada mediante las nuevas líneas de investigación en las que se prioriza al emprendimiento como una política nacional, el estudio de la solución tiene como referencia modelos desarrollados en países como: México, Colombia, Chile, Perú, España, entre otros.

Según el blog worldbank, Centro de Información del Banco Mundial encargado de investigar las perspectivas de desarrollo, indica que actualmente uno de los problemas mundiales es la falta de empleo, lo cual es considerado como grave, 205 millones de personas están oficialmente desempleadas, Edmund Phelps y Michael Spencer, economistas de renombre internacional, señalaron que lo que se está observando es el desempleo estructural, superior al desempleo cíclico transitorio, lo que ha incidido en la economía mundial factores como la globalización, la subcontratación, la extranjerización, la innovación tecnológica, la deuda externa ha provocado cambios a largo plazo, alterando los mercados nacionales y sus estructuras, la escasa producción de profesionales con conocimientos e interés en el campo empresarial es un tema de debate en la región, por tanto la creación de empleo, es prioridad en las convocatorias anuales del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) señala su preocupación por el incremento de un alto desempleo en trabajadores jóvenes y la creciente inactividad unida a un trabajo precario, una mezcla peligrosa para el aumento de trabajadores pobres en el mundo. América Latina lidera estos indicadores y Ecuador, es uno de los países donde es muy difícil crear puestos de trabajo. Según (Ortiz, 2006) "En efecto, en 106 países del mundo es más fácil crear empleo que en Ecuador, según la

nueva edición del índice de la facilidad de hacer negocios elaborado por el Banco Mundial. Doing Bussinnes in 2006: Creating Jobs-como se llama el trabajo, del que aún no hay traducción editada al español-coloca al Ecuador en el puesto 107 en el mundo en cuanto a la facilidad de hacer negocios”,

El Sistema Financiero Mundial en los actuales momentos se encuentra en su mayor crisis y el Ecuador a pesar de haber inaugurado una nueva carta magna, todavía no se ha podido insertar dentro de los países que proponen una economía estable .La Superintendencia de Compañías en el último año no ha registrado nuevas iniciativas privadas .La última encuesta anual de empleo, desempleo, y subempleo realizada en el mes de junio del año 2008 y según los ingresos nacionales la pobreza alcanza el 35,09% en un país de 13´968.723 habitantes, con una tasa de desempleo anual del 8,6% y un subempleo del 51,9%, reflejan la crisis estructural, política y económica que vive en los actuales momentos el país.

Con una aparente gestión gubernamental de estabilidad en los últimos diez años y con los datos referenciados, la perspectiva no ha cambiado en el gobierno de la llamada revolución ciudadana. A julio del año 2016, el Ecuador se encuentra sumido en una de las crisis económicas extremas de su reciente historia, existe una recesión por falta de recursos externos y junto con Venezuela lideran la mayor caída de producción en América Latina, según información del Banco Central para el 2017 existiría un déficit presupuestario de 15 mil millones de dólares, a esto se suma la nueva deuda externa que ha crecido desde el 2008 de 13000 millones de dólares a 45 mil millones. El PIB pasó del 16% en el año 2010 al 45% a julio del 2016, esto es casi 30 puntos en los últimos seis años, toda una irracionalidad económica.

La balanza comercial de pagos registra un superávit cercano a los 400 millones, los ilustrados en el tema macroeconómico afirman que este desastroso manejo se debe a la caída de las importaciones en un 35% anual en casi todos los rubros, porque se ha perdido la capacidad de pago de los ecuatorianos y las ventas han disminuido ostensiblemente

haciendo que el ahorro desaparezca.

Nadie quiere invertir en el país por los altos tributos que representa hacerlo, con un IVA elevado en 2 puntos porcentuales esto es el 14%, convirtiéndolo en uno de los más altos del mundo con tasas y sobretasas arancelarias inadmisibles en la región. El elevado costo de producción en el Ecuador convierte a sus productos en poco competitivos en precios en relación con sus vecinos cercanos Colombia y Perú donde la migración de dólares estimula y reactiva la economía en puntos fronterizos, la inseguridad jurídica y tributaria, el incremento del desempleo y subempleo y el lógico crecimiento de la delincuencia, presagian un futuro incierto y desolador.

La creación de pequeñas o medianas empresas atraviesa obstáculos para obtener los permisos necesarios, unido a las complicaciones en la obtención de créditos, al pago de impuestos, la liquidación de empresas, el cumplimiento de contratos, la contratación y despido, y el no envío de remesas hacen que el desempleo sea una constante en el Ecuador.

El país necesita más empleadores y empresarios sobre todo en el universo de la pequeña y mediana empresa, la propuesta a través de la industria del conocimiento sería desarrollar estrategias de negocios que posibiliten el emprendimiento, la sostenibilidad de Pymes en la generación de nuevos empleos, la contribución de tributos a través de la utilización de herramientas administrativas y como una dirección estratégica puede mejorar competitivamente la oferta de servicios y productos de calidad, este tipo de iniciativas y alternativas se perfilan como un eficaz camino para salir de la crisis en la que se encuentra el Ecuador.

En este sentido, el futuro no es nada alentador porque con el incremento del subempleo y desempleo, el crecimiento y desarrollo de un país está en riesgo, sumado a esto, el déficit de nuevas iniciativas de emprendimiento restringen los volúmenes de producción, limitando el crecimiento económico lo que determina una afectación en el ingreso per cápita y el (PIB) Producto Interno Bruto esto definitivamente perturba los índices de competitividad del sector, y nos ubica como un país del

tercer mundo sumido en el subdesarrollo.

Se hace necesario como política de Estado incentivar el emprendimiento que conduzca a mejorar la economía y la restructuración de las matrices productivas creando nuevas líneas de investigación que incentiven el deseo de emprender en el sector de las medianas empresas, tanto en el sector de los servicios y/o de la producción. Las Facultades de Ciencias Administrativas del país juegan un papel fundamental en la minimización de este tipo de riesgos, porque al tener una responsabilidad social, dinamizan el crecimiento de la economía desde varios frentes, desarrollando y fortaleciendo condiciones adecuadas de vida.

Muchos países, especialmente europeos, tienden a un criterio de incubación de empresas. El Reino Unido y Alemania lideran estas iniciativas al formar más de 350 incubadoras que contienen 12500 proyectos de nuevos emprendimientos

Navas (2017) "UKBI dice que las cifras de la Asociación Alemana de Viveros, contabilizan 5800 empresas en sus 150 incubadoras generado 46000 empleos directos .Otros países como :España, Suecia, Finlandia ,China ,India, Israel ,Brasil México y Chile experimentan solidez en este tipo de emprendimientos, son países con planes plurianuales de desarrollo científico y tecnológico ,donde el establecimiento de incubadoras se apoya en una infraestructura de parques tecnológicos, ligados a Centros de Investigación y universidades, resguardados por un sistema de incentivos a la innovación, transferencia de tecnología y al desarrollo de recursos humanos y de tributos". (p. 263-264).

Manene (2013) en su blog estrategias empresariales, tipología, características y uso , define a la estrategia empresarial como "el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial".(p.1)

El autor incita a desarrollar acciones a través de la estrategia como el medio prospectivo para crear productos innovadores que alcancen resultados, conjugando la adaptación y los cambios vertiginosos que vivimos, con una visión de mejoramiento continuo en los procesos, doctrina esencial de la dirección estratégica.

Los precursores de la gestión empresarial por más de 54 años Steiner, Mintzberg, Porter, Druker, Kaplan, Norton fueron determinando estrategias corporativas que posibilitaron la toma de decisiones en sus tres dimensiones: vertical, horizontal y geográfica que junto con las estrategias genéricas consolidaron la ventaja competitiva enfatizada en el liderazgo en costos, alta segmentación y diferenciación.

El estudio propuesto enfatiza el modelo de estrategia de entrada en mercados exteriores que permite la internacionalización de los productos y las estrategias competitivas que se formularon para la creación de valor y la sostenibilidad en el tiempo, básicamente centrándose en el costo / beneficio percibido por el consumidor ,finalmente las estrategias del Marketing Mix, de consideración absoluta, porque arroja una mirada interna a la organización en función de los objetivos estratégicos y que refiere al producto, la plaza, el precio y la promoción.

Luis Aguilera Enríquez, Martha Gonzales Adame, y Rodrigo Rodríguez Camacho, realizan una investigación en el año 2011 acerca de las estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las Pymes, su estudio refiere un análisis de regresión que vincula variables de competitividad con tecnologías de la información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos y calidad todas éstas contrastadas con la variable dependiente ventas se reafirmó lo que dice sobre el uso de las estrategias empresariales Andrews (1998) sobre la estrategia menciona que para la empresa se convierte en un patrón de decisiones que permite determinar los objetivos y metas, produciendo políticas y planes para la consecución de los mismos, considerando los factores humanos y económicos en beneficio de los clientes, empleados, accionistas y la comunidad, es decir; la estrategia adoptada debe ser alineada a los objetivos organizacionales para lograr una ventaja

competitiva en el entorno.

La formulación de estrategias empresariales va de la mano de la competitividad e inciden directamente en la innovación, el marketing, y la administración del talento humano. Según Hofer y Schendel (1978) y Miranda (2007), debe ser alimentado con datos provenientes de fuentes internas y externas, donde se puedan encontrar parámetros de medición, esquemas de cooperación, mecanismos de respuesta y métodos de evaluación de la efectividad de cada estrategia.

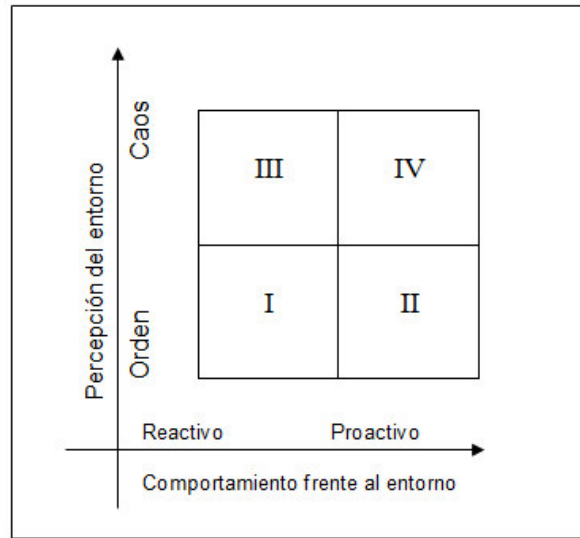
Según (Velásquez Vasquez, 2004) “Al observar el cuadro 4, las descripciones formuladas corresponden precisamente a la caracterización del cuadrante IV, en las que se identifican las Pymes de la presente década y que coinciden con la variable de contraste estrategia y objetivos de las organizaciones desde los distintos modelos teóricos (elaboración según Greiner, adhocrática según Mintzberg y Gacelas según Birch). La palabra clave es la innovación, los cuadros 4,5 y 6 identifican este punto”. (p.93).

El autor refiere que las Pymes que quieran sobrevivir en el presente siglo, deben tener una cultura de educación continua, en cuanto a capacitación y formación permanente, saber delegar, trabajar en equipo, ser proactivos en saber cuáles son las necesidades del mercado y reaccionar inmediatamente para atender sus necesidades, trabajar localmente, pero con un pensamiento global y tener un modelo de gestión que motive, incentive al talento humano hacia las metas de la organización.

CUADRO 4 CONTRASTE DE LOS DIFERENTES MODELOS

| Contraste de los diferentes modelos | | | |
|-------------------------------------|---------------|---------------------------|------------------|
| Ciclo de vida/etapas | Greiner fases | Mintzberg configuraciones | Birch categorías |
| 1 | Empresarial | Empresarial | Ratones |
| 2 | Colectivo | Mecánica | Elefantes |
| 3 | Formalización | Diversificada | Elefantes |
| 4 | Elaboración | Adhocrática | Gacelas |

Fuente: Velásquez, F., 2004



Fuente: Velásquez, F, 2004

CUADRO 5 VARIABLE DE CONTRASTE DE LAS ORGANIZACIONES

Variables de contraste de las organizaciones durante las cuatro etapas del ciclo de vida

| Variables de contraste | 1. Empresarial | 2. Colectividad | 3. Formalización | 4. Elaboración |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Estrategias y objetivos | Producir y vender | Eficiencia | Expansión del mercado | Consolidación de la organización |
| Estructura | Informal | Centralizada y funcional | Descentralizada y geográfica | Matriz de equipo |
| Formas de asociación | Incipiente, con potencial | Incipiente, con potencial | Incipiente, con potencial | Gran potencial |

Fuente: Velásquez, F., 2004

CUADRO 6 VARIABLE DE CONTRASTE DE LAS 5 CONFIGURACIONES DE MINTZBERG

Variables de contraste de las cinco configuraciones de Mintzberg

| Variables de contraste | 1. Empresarial | 2. Mecánica | 3. Profesional | 4. Diversificada | 5. Adhocrática |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------|
| Estrategias y objetivos | Supervivencia | Eficiencia | Estandarización de destrezas | Expansión del mercado | Innovación |
| Estructura | Informal | Funcional | Funcional o de producto | Divisional o híbrida | Matricial |
| Formas de asociación | Incipiente, con potencial | Incipiente, con potencial | Con gran potencial | Incipiente, con potencial | Con potencial |

Fuente: Velásquez, F., 2004

Según Gonzales (2005) en su artículo científico los procesos de gestión y la problemática de las PYMES, cuando se mencionan las características de las pequeñas y medianas empresas Pymes en México se dice: que no crecen por no tener financiamiento, que no capacitan su personal, que no tienen una cultura organizacional, al ser las Pymes factores importantes para la economía, por la generación de empleo y su contribución de tributos para un Estado, y porque representan más del 90% del sector empresarial de un país ,las estrategias de negocios se convierten en una alternativa válida para poner en práctica estudios de mercado, benchmarking, plan de marketing o la creación de valor de un producto o servicio, implementando sistemas de gestión de calidad y planes de exportación como se estima proponer en esta investigación .

Según Jurado (1997) visibiliza como elementos de encuentro los problemas comunes de gestión que enfrentan las Pymes latinoamericanas Kauffman (2001), en su artículo científico refiere a la problemática que enfrentan las Pymes en el ámbito externo, analiza la globalización como un escenario real donde las Pymes deben competir internacionalmente y menciona que una de las debilidades que se tiene como gestión interna es la no aplicación eficiente del proceso administrativo, así como tecnologías y actividades de desarrollo productivo.

CUADRO 7 PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA

CETRO-CRECE: Problemática de la industria (2000)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a. Falta de una política industrial b. Política fiscal inexistente en la promoción del desarrollo c. Tasas de interés y financiamiento no competitivos d. Ventajas de economía de escalas no propicio por mercado interno deprimido e. Falta de incentivos para la pequeña y mediana industria f. Servicios públicos no competitivos en infraestructura, precio y calidad g. Prácticas comerciales de empresas desleales con los países Signatarios del TLC. h. Regulaciones ecológicas y ambientales más estrictas y costosas que la de nuestros socios comerciales |
|---|

FUENTE: Kauffman, S., 2001

Los reportes de la Secretaría de Economía CIPI 2001 presentan un análisis comparativo entre países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el que se menciona la importancia de las Pymes para un país, representando el 95% del sector empresarial generando un 64% de empleo, aportando en un 41% del PIB

CUADRO 8 PRINCIPALES PROBLEMAS EN LOS PYMES

Principales problemas que se identifican en los PYMES

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a. Participación mínima en el comercio exterior b. Limitación de acceso a fuentes de financiamiento c. Desvinculación con los sectores más dinámicos d. Capacitación deficiente de su talento humano e. Falta de integración con las Universidades f. No se tiene una cultura de emprendimiento e innovación en procesos de desarrollo tecnológico. |
|--|

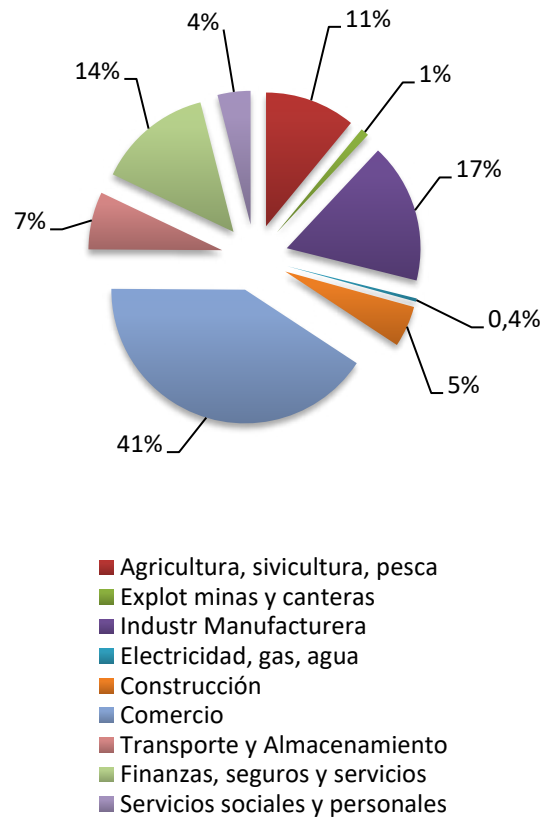
FUENTE: CIPI, 2001

En el caso de Ecuador las Pymes representan el 89,6 % del total de empresas y generan un 65 % de empleo equivalente a 330000 puestos de trabajo ,contribuyendo con el 25 % al PIB no petrolero fuente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Según fuentes del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) entre el 2007 y 2013 ,existió un incremento de las Pymes en un 41%, pasaron de 66000 a 93000 empresas representando el 97% de organizaciones que generaron ingresos .El volumen de ventas se incrementó en un 60% alcanzando 208 millones de dólares en el 2013 y contribuyendo al 11% de las exportaciones no petroleras en ese año.

De acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, las Pymes ecuatorianas se clasifican bajo dos parámetros; por ventas anuales entre 1 y 5 millones de dólares y entre los activos totales que fluctúen entre 30000 y 500000 dólares. La distribución sectorial de las Pymes se encuentra en el siguiente gráfico.

GRAFICO 1 PYMES DISTRIBUCIÓN SECTORIAL

PYMES DISTRIBUCIÓN SECTORIAL



Fuente: Revista ID, 2017

El 41% son actividades relacionadas al comercio seguido por el 17% de la industria manufacturera, y los principales obstáculos que enfrentan son entre otros, los siguientes:

CUADRO 9 PRINCIPALES OBSTÁCULOS

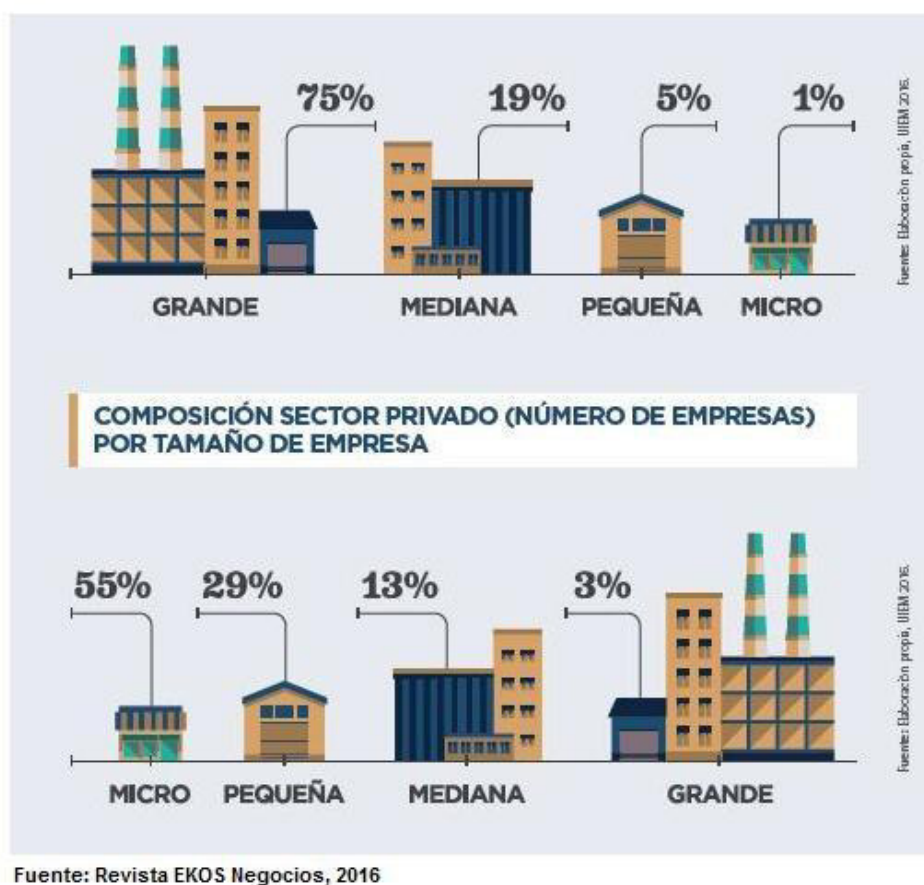
| Resumen de sus principales obstáculos: |
|---|
| • Escaso nivel tecnológico. |
| • Pocos estándares de producción y ausencia de normas. |
| • Bajo acceso a fuentes de crédito formal. Aunque en los últimos 2 años la oferta de microcrédito ha crecido, la demanda sigue estando ampliamente insatisfecha (según estimaciones propias, la cobertura del microcrédito era del 6% en 2001, y para el 2004 ya llegaba al 26%) |
| • Mano de obra poco calificada. |
| • Poca orientación exportadora. Se estima que un máximo de 12% de las PYMEs ha tenido alguna experiencia de exportación. |
| • Bajo nivel de desarrollo organizacional. Si bien existen gremios que agrupan a las pequeñas y medianas empresas, se nota muy poca coordinación, y no se han esbozado políticas y estrategias comunes que permitan potenciar el desarrollo de las empresas. |

Fuente: Revista ID, 2017

De acuerdo a investigaciones de la Revista de Economía, EKOS en el año 2016, la Superintendencia de Compañías y Seguros informa que 55554 empresas reportaron balances hasta mediados de ese año de los cuales 21922 son Pymes de ese total el 31% son medianas y el 69% pequeñas, lo que representó ingresos en el año 2015 de 25962,4 millones de USD, el 26% del total del PIB ecuatoriano, este desempeño económico generó utilidades de 1366,9 millones de dólares y una tasa de rentabilidad sobre ingreso del 5,3%

GRAFICO 2 COMPOSICIÓN INGRESOS SECTOR PRIVADO








COMPOSICIÓN INGRESOS SECTOR PRIVADO POR TAMAÑO DE EMPRESA



El ecosistema emprendedor ecuatoriano es un conjunto de componentes y funciones articuladas para establecer una sociedad de emprendimiento en el país. El ambiente conjuga los esfuerzos institucionales, las políticas de gobierno, la organización de los sectores complementarios, los actores participativos, el sector empresarial y por supuesto los emprendedores, uno de los principales microempresarios del Ecuador, Gary Flor García, presenta un compendio del diagnóstico del ecosistema emprendedor e identifica los lineamientos de la política pública frente a las Pymes y su motivación por desarrollarlas en el tiempo.

CUADRO 10 COMPENDIO DEL DIAGNOSTICO DEL EMPRENDEDOR

COMPENDIO DEL DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

| Elemento | | Justificación |
|--------------------------------|---|---|
| Elemento Económico |  | Situación favorable y comportamiento estable de los principales indicadores económicos. |
| Elemento Productivo-Financiero |  | Alto nivel de concentración del aparato productivo a todo nivel. Limitadas herramientas de financiamiento especializadas y con alta segmentación. |
| Elemento Jurídico |  | Ausencia de normativa específica, existe una estructura macro que soporta el desarrollo del emprendimiento pero no se ha logrado territorializar las iniciativas, ni generar otro tipo de normas. |
| Elemento Cultural |  | Favorable valoración social del emprendedor, disímil con la valoración de la empresa. Cultura enfocada al emprendimiento por necesidad. |
| Elemento Político-Social |  | Alta incidencia en el discurso político que comienza a promover herramientas prácticas. Incremento del desarrollo social. |
| Elemento Tecnológico |  | Inexistencia de instrumentos tecnológicos de desarrollo emprendedor, discontinuidad de los existentes y deficiente inversión y fomento productivo basado en I+D. |
| Elemento Académico |  | Escasa institucionalización del emprendimiento en las actividades académicas, falta de herramientas para jóvenes y escaso desarrollo o consolidación de iniciativas. |

Fuente: Flor G., Gary, 2017

Podemos establecer que los problemas y obstáculos que enfrentan las Pymes en Ecuador y Latinoamérica son comunes, existiendo un gran potencial para desarrollarlas, pero éstas requieren de sostenibilidad y competitividad para que sean parte de los índices de Productividad empresarial del país.

CUADRO 11 LINEAMIENTO DE POLÍTICA PÚBLICA

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA

| Elemento | Problema Detectado | Política Pública Relacionada |
|--------------|---|--|
| Ecosistémico | Escasa articulación de actores y de sectores | <ul style="list-style-type: none"> Generar espacios de articulación y una institucionalidad sólida que permita brindar la sostenibilidad sistémica requerida. |
| | Inexistencia de un ecosistema emprendedor | <ul style="list-style-type: none"> Es necesaria la creación de un modelo propio, adecuado a la realidad del país. Mejorar los instrumentos de relacionamiento con ecosistemas de otros países. |
| | Persisten las invisibilidades de los sectores más populares en los programas existentes | <ul style="list-style-type: none"> Considerar, de acuerdo al mandato constitucional, la economía popular y solidaria en todas las políticas, de manera transversal. |
| | Falta de financiamiento para crear los diferentes mecanismos estipulados en la política pública de fomento al emprendimiento | <ul style="list-style-type: none"> Identificación de fuentes internas y externas al ecosistema de emprendimiento. Plantear estrategia de financiamiento a partir de fuentes no cíclicas a corto plazo y cíclicas a largo plazo. Garantizar la participación del sector privado. |
| | Inexistencia de planificación y establecimiento de objetivos para el ecosistema emprendedor nacional | <ul style="list-style-type: none"> Generar un registro de todos los programas y articularlos. Promover procesos de planificación conjunta y orientada hacia objetivos comunes. Alinear la planificación al PNEV. |
| | Falta de voluntad política e institucional | <ul style="list-style-type: none"> Definir una institucionalidad propia para el sector. Promover voluntad política y el compromiso interinstitucional. |
| | Necesidad de articular al emprendimiento a otras acciones sociales, como la comunicación o la atención de grupos prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> Generar destrezas para la visualización y manejo estratégico de conceptos que pueden influir de manera transversal en el ecosistema como la participación social, la comunicación, la atención de grupos prioritarios. |
| | Necesidad de mantener estrategias de monitoreo y rendición de cuentas del ecosistema | <ul style="list-style-type: none"> Crear un mecanismo de monitoreo, evaluación, seguimiento y retroalimentación. Generar un esquema de participación social para la mejora continua de procesos. |

Fuente: Flor G., Gary, 2017

Según Yoshio Kondo (2003) “si una situación es anormalmente mala, debemos encontrar sus causas y eliminarlas para evitar que vuelva a suceder, mientras que, por el otro lado, si una situación es anormalmente buena, debemos entender sus causas y estandarizarlas para asegurarnos que se repita; ambas situaciones están relacionadas con el mejoramiento de los procesos” (p.xii).

Las estrategias en la gestión son una alternativa válida para enfrentar activamente el progreso de este sector de la economía, que genera empleo en proporciones geométricas y constituye un factor fundamental en la reducción de la pobreza, a través del fortalecimiento de una estructura productiva, social y tecnológica encaminada, bajo estándares de calidad a los objetivos corporativos propuestos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera las estrategias de negocios influyen en el desarrollo empresarial de las Pymes en el sector económico agroindustrial de la zona tres del Ecuador durante el periodo 2014-2016?

Problemas Específicos

¿De qué manera, el no contar con estructuras organizacionales, incide en el desarrollo de las Pymes perteneciente a la zona tres de Ecuador?

¿Cómo influye la escasa articulación de la gestión estratégica en el desarrollo de las Pymes?

¿De qué manera, el no contar con modelos de gestión, afecta al desarrollo de las Pymes perteneciente a la zona tres de Ecuador?

1.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

(Seclen , 2016) aporta con su investigación al análisis del contexto del crecimiento de las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Lima república del Perú, identifica múltiples factores externos e internos como la causa para generar desarrollo empresarial, el crecimiento del País económicamente, y de la región, el comportamiento del PIB, medidas estructurales del gobierno, confianza en el sector empresarial, el comportamiento internacional relacionado con el precio de las materias primas, y todo lo relacionado con los insumos del sector fabril e inclusive manifestaciones de tipo medioambiental, relleva la importancia de la manufactura sobre otros medios de producción, diferenciándolos con cifras porcentuales e igualmente hace notar que es uno de los rubros que menos aporta a la exportación Peruana.

Afirma este autor que uno de los elementos a considerar para lograr competitividad es el tamaño empresarial y se basa en estudios de como la globalización incide en la dinamica y el mejoramiento continuo, concluye que el crecimiento empresarial peruano obedece a un estudio articulado que refiere a varias dimensiones de tipo social, cultural, político, económico e ideológico, e invita a la triple hélice de la innovación y desarrollo como son el estado, la academia y el sector empresarial a poner sus mejores esfuerzos para lograr sostenibilidad en este campo común de estudio.

Para el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN reconoce como MiPymes a las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en todas las actividades productivas de la economía del Ecuador, para el año 2016 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC registra a 843745 empresas siendo el 99,5% del total de empresas registradas MiPymes, de ahí la importancia del estudio de este sector.

De acuerdo a datos estadísticos del Banco Central del Ecuador, la distribución del PIB por provincias asigna a la zona tres representadas por Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo , con el 3% cada una y Pastaza

se encuentra en el resto de provincias compartiendo el 13%, según fuente de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en relación a las principales actividades económicas , el 43% se encuentra en el comercio al por mayor y menor, el 20% en industrias manufactureras, y el 11% en la agricultura, ganadería, silvicultura, y pesca, la evolución de los ingresos totales en miles de millones de dólares registra un 39,5 en el año 2015, con un claro decrecimiento al 2016 en 37,1 y se proyecta un incremento al 2017 en 40,4, así mismo el INEC registra la variación de la composición del empleo en relación al PEA población económicamente activa en las principales ciudades del Ecuador centralizándose en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Samaniego (2014) realiza un análisis sobre las perspectivas del emprendimiento empresarial ecuatoriano como política de estado, la misma que se inscribe en el plan nacional del buen vivir desde el año 2008 , referencias de informes de tendencia mundial en el que se destaca que 200 millones de personas están sin trabajo, que el índice de desempleo en los jóvenes triplica a la población adulta , que el informe de la organización internacional del trabajo para américa latina ratifica en ese año que el desempleo urbano bajo al 6,3% hace ineludible una investigación referente a este importante sector de la economía ecuatoriana

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC a diciembre del 2016 el indicador de pobreza bordea el 32% de la población total del Ecuador el 70% está en edad de trabajar , el 67,3% corresponde al PEA y son 7,9 millones de personas, la tasa de empleo bruto se ubica en 63,8% a nivel nacional , sin embargo la tasa de desempleo alcanzó el 5,2% , el subempleo por sexo del total es el 19, 1% para los hombres y el 20, 4% para las mujeres, el desempleo corresponde al 6,2% para las mujeres y el 4,5% para los hombres.

Escenarios de pobreza, desempleo y subempleo generalizada en países subdesarrollados como el Ecuador con altos índices en las variables expuestas ratifican la necesidad de hacer propuestas que permitan minimizar los riesgos citados y contribuir al desarrollo empresarial, la

relación existente entre los distintos objetivos del plan nacional del buen vivir y el emprendimiento en el Ecuador , debe ser de apoyo al sector productivo, de nuevas políticas activas para la generación de empleo, inserción del país con otras economías, buscar una mayor equidad en la población y dinamizar la economía , brindando confianza a los agentes económicos , relevan el interés del Estado ecuatoriano por mejorar las condiciones del ecosistema empresarial .

La actividad industrial de la mediana empresa no solo que se ha incrementado en cuanto a una aceleradora de ingresos para el país en los periodos del 2007 al 2016 de 1980 millones a 4222 millones , si no que ha sido una dinamizadora de empleo en un 16% lo que ha repercutido que cerca de 97247 personas tengan trabajo digno y estable, concomitante se han desarrollado proveedores de bienes y servicios y se han promovido encadenamientos productivos, razón más que suficiente para poner atención a lo que sucede en este sector de la economía.

La implementación de Pymes, a través de un modelo de gestión y direccionamiento estratégico es determinante para mejorar la competitividad en los países en vías de desarrollo, el aporte de organizaciones no gubernamentales ONG'S han facilitado los recursos reembolsables a largo plazo con años de gracia y un interés bajo restringido por el Estado ecuatoriano.

El presente proyecto proporciona una motivación oportuna a los accionistas para elevar al máximo la inversión en desarrollo y capacitación de personas que buscan emprender una idea de negocio; procurando dar respuestas a las demandas de modernización y universalización de los sectores productivos como uno de los desafíos del siglo XXI.

El método de la ciencia expresa entre otras cosas como se produce el conocimiento y como la investigación estudia esa realidad, bajo esta perspectiva se realizará una aproximación global al tema para explorar el problema describiendo y comprendiendo la situación. Se efectuará una exposición histórica de la construcción única e irrepetible de las

teorías referentes al tema de la dirección estratégica como una teoría abarcadora de la estructura de una empresa, y que, a través de la aplicación de su herramienta estratégica, permite alcanzar el desarrollo empresarial de cualquier tipo de organización. Se interpretará y explorará las investigaciones previas, generando hipótesis en base a estudios previos referentes a la base conceptual.

La investigación centrará su estudio en analizar los conceptos básicos para la comprensión del campo de la dirección estratégica y, las diferentes partes para su aplicación con el fin de determinar su naturaleza y las diferentes corrientes investigadoras que surgen. Al analizar la naturaleza de este campo del conocimiento entendemos su carácter multidisciplinario al basarse su aplicación en metodologías probadas en otros campos científicos del conocimiento que varían desde la planificación estratégica ,el cuadro de mando integral, los procesos administrativos y sistemas, así como ;el comportamiento humano a través del trabajo en equipo y la teoría de la organización , entre otras, sirven de fundamento a la investigación desarrollada en el campo de la historia del arte y en el sub campo de la estrategia y en el proceso estratégico (Hirsch, 1991). Es importante citar a (Pettigrew, 2001): “La historia de la dirección estratégica es un relato de adopciones promiscuas de otras disciplinas y subcampos de la dirección de empresas”.

Esta forma práctica y multidisciplinaria de la estrategia no puede según Kuhn, formular un paradigma único que guíe los temas a estudiar, la necesidad de mirar los efectos e impactos de su aplicación, cuyos indicadores son las rentabilidades de mercado, y mediciones estratégicas referentes a investigaciones sobre la ventaja competitiva, según Mintzberg & Lampel (1999) “La estrategia ha tenido durante mucho tiempo subdistinciones históricas; afortunadamente, está experimentando un eclecticismo recién descubierto”.

La estrategia desde el punto de vista de la investigación tiene que ver con la toma de decisiones de forma estratégica, es decir; en las minuciosidades de lo que se decide, para Montgomery & Dietrich (1989), es analizada la estrategia en el ámbito de los mercados en el cual compite la organización. Según Chakravarthy & Doz (1992), focaliza su estudio en los posicionamientos estratégicos de la organización en contextos diferentes del entorno y, en el efecto de los recursos de la empresa.

Se aprecia claramente la importancia el estudio de la estrategia y su direccionamiento para el cumplimiento de los objetivos y la supervivencia de las organizaciones. La ventaja competitiva y la diferenciación, la creación de valor y la responsabilidad social, la diversificación, su crecimiento geográfico junto con las alianzas estratégicas logran optimizar en gran medida la organización.

Las investigaciones en temas de procesos estratégicos tienen un largo historial desde Barnard en 1938 y Simón en 1947 con el tiempo fue adquiriendo notable importancia en los sistemas de gestión del sector empresarial, el posicionamiento competitivo, desarrollando nuevas habilidades directivas implícitamente determinadas en el proceso administrativo, los aportes de Ansoff (1965) en sistemas de planificación y en sistemas de control de Anthony (1965).

Los estudios e investigaciones sobre procesos estratégicos han evolucionado permanentemente con los aportes de Chandler (1962) en cuanto a la estrategia, sistemas de dirección, y estructura organizativa, ampliada por Scott (1971), Rumeltt (1974) Galbraith (1977) y Mintzberg (1979), entre otros, desarrollando una investigación sobre lo holístico, entre la estrategia, la competitividad y los sistemas administrativos de la empresa.

Las investigaciones realizadas por Michael Porter, uno de los últimos gurús de la gestión administrativa dan cuenta la importancia de la estrategia en la ventaja competitiva de una organización, sin importar su volumen, cuando afirma que una estrategia es lo que hace a una organización diferente y le brinda una ventaja competitiva siempre y

cuando se tenga el mejor proceso productivo, el mejor producto o servicio, la mejor cadena de suministros ,los mejores sistemas informáticos orientados a satisfacer las necesidades del cliente, en conclusión; la estrategia no es cuestión de crear un buen producto sino de ser único en el mercado en el cual compite, creando un valor insuperable para el cliente que la competencia no puede proporcionarle, esa es la idea central de la estrategia que permitirá una rentabilidad superior y sostenible en el tiempo, que maneje habilidades blandas como la toma de decisiones, la modelización para la asunción de riesgos, y el aprendizaje en las organizaciones son el fin para hacerlas más competitivas.

1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La existencia de un conjunto de necesidades en contraste con la escasa satisfacción de muchos potenciales consumidores despierta el ingenio de microempresarios que crean oportunidades en los diferentes niveles de la sociedad. En las organizaciones del sector privado y los gremios de trabajadores, existe la convicción de que a todos les conviene el desarrollo de este tipo de empresa, el microempresario logra beneficios económicos y sociales, promueve mejores niveles de vida, plenitud de empleo y condiciones de progreso y desarrollo económico y social.

Las últimas décadas están sumidas en la globalización y competitividad donde la economía y los mercados dan prioridad a los países con un alto índice de productividad y efectividad, la necesidad de crear y desarrollar medianas empresas con un pensamiento estratégico en la zona tres del Ecuador permitirá enfrentar desafíos por los cuales el país debe transitar, como: el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, el emprendimiento de nuevas microempresas, la creación de incubadoras en las universidades y con ellas la generación de empleo, el aprovechamiento de las oportunidades, la producción de nuevos bienes y servicios que permitan dinamizar la economía, en ese contexto; se

enmarcan retos para los emprendedores .La carencia de mercados maduros que se establecen para la explotación, la ausencia de datos históricos que faciliten la realización de análisis y pronósticos, el desconocimiento de las oportunidades en el mercado y la presencia de alto riesgo de fracaso, ya sea comercial o industrial forman parte del entramado de retos y situaciones que el país afronta.

Ecuador lleva años elogiando el florecimiento de nuevos emprendedores, pero no se ha preocupado por los indicadores anuales TEA (Actividad de Emprendimiento Temprano) caracterizado por altas proporciones de necesidades para crear emprendimientos dinámicos, habiendo una tendencia de reducción y cierre de nuevos negocios. La discusión y análisis del emprendimiento a nivel mundial y en América Latina según el Global Entrepreneurship Monitor, ubica al Ecuador con baja competitividad y se pone de manifiesto el rol crítico de las competencias gerenciales, del liderazgo y habilidades blandas para la innovación y el crecimiento de las empresas.

La derivación deseada de la investigación es establecer un proceso alternativo al descrito, para que el emprendimiento en el Ecuador sea acelerado y sistémico, cuyo impacto decreciente el desempleo y subempleo, posibilitando una mayor aproximación a la creación de empresas con oferta de productos y servicios de calidad. Mediante el sistema de dirección estratégica se plantea implementar un modelo de gestión integral que influya positiva y directamente en la competitividad, creando valor al desarrollo empresarial de las Pymes en el sector económico industrial, es importante establecer que el mejoramiento de la competitividad en las Pymes, eleva proporcionalmente de forma directa y positiva el nivel y calidad de vida de una nación.

Además; constituye una responsabilidad social al contribuir con un nuevo sistema de gestión integral basado en un modelo de excelencia de calidad con direccionamiento y planificación estratégica adecuada, donde el trabajo eche raíces para el posicionamiento de Pymes ecuatorianas en organizaciones que creen valor y logren su perfeccionamiento.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Determinar si las estrategias de negocios influyen en el desarrollo empresarial de las Pymes en el sector económico agroindustrial de la Zona tres del Ecuador durante el período 2014-2016.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el funcionamiento de las estructuras organizacionales y su incidencia en el desarrollo de las medianas empresas pertenecientes a la Zona tres del Ecuador
2. Analizar las articulaciones de la gestión estratégica que se presentan en las medianas empresas de la Zona tres del Ecuador y su incidencia en el desarrollo de las mismas.
3. Proponer un Modelo de gestión estratégico que contribuya al desarrollo de las Pymes de la Zona tres del Ecuador

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General

La falta de estrategias de negocios limita las posibilidades del desarrollo empresarial de las Pymes en el sector económico agroindustrial de las medianas empresas.

1.6.2 Hipótesis específicas

1. Si se formalizan las estructuras organizacionales de las Pymes incidirán en el desarrollo de la zona tres de Ecuador
2. Si se analizan las articulaciones de la gestión estratégica, que presentan las Pymes de la Zona tres de Ecuador, se puede determinar la incidencia en su desarrollo.
3. Si se analizan modelos de gestión, se puede contribuir en el desarrollo empresarial de las Pymes de la Zona tres de Ecuador

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

La historia en su inmemorial camino hace referencia a la importancia de la investigación para crear oportunamente el desarrollo de las sociedades.

El autor Gonzáles (2014) dice “La investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación predictiva del desenvolvimiento de los fenómenos estudiados, la valoración de las implicaciones ontológicas de los mismos, así como la justificación o no de su análisis. Es por tanto un acto creativo y constructor de una nueva realidad que anteriormente no tenía existencia propiamente dicha, al menos en la forma en que emerge de las manos de su creador, es decir, el investigador, por tal motivo para emprender la labor investigativa se presupone partir de determinadas premisas filosóficas y epistemológicas que faciliten la justa comprensión de la tarea que se ejecuta con todos sus riesgos, potencialidades, obstáculos, méritos, logros, etc.” (P.1)

De lo mencionado anteriormente, una teoría administrativa adquiere la postura epistemológica cuando se busca conceptualizar e investigar todo lo relacionado con el problema objeto de estudio. Las escuelas del pensamiento administrativo desde las clásicas, neoclásicas y las del siglo XXI han contribuido con el pensamiento estratégico. Existen muchas estrategias de negocios y diferentes modelos de gestión, que contribuyen al desarrollo empresarial como los Modelos de Gestión de Calidad Europeo (EFQM), el Malcon Bridge o el Iberoamericano que han demostrado resultados en su implementación en la administración estratégica, el cuadro de mando integral, el planeamiento estratégico y el aporte de un talento humano comprometido y orientado a la formación

de un equipo de alto rendimiento.

La administración como ciencia ha ido evolucionando desde 1890, sin embargo; los aportes de los diferentes pensadores administrativos siguen vigentes, Robbins & DeCenzo (2009) afirman “conocer la historia de la administración puede ayudar a entender la teoría y el ejercicio de la administración actuales”.

Frederick W. Taylor considerado el padre de la administración científica publicó en 1911 el libro *The Principles of Scientific Management* en el que mencionó que la aplicación del método científico en la dirección incrementaría la productividad. Lo relevante de su aporte fueron los principios para el logro de la eficiencia en un puesto de trabajo, entre ellos; la especialización por competencias, la primera manifestación de la estandarización documentada en los procesos y el establecimiento de políticas, así como; el incentivo a tareas que logren un mejor desempeño, esto naturalmente marcó los niveles administrativos en directivos para la planificación, la gestión y el control operativo para su cumplimiento y ejecución.

Frank y Lillian Gilbreth dieron continuidad a lo iniciado por Taylor, el objetivo de la época era mejorar la eficiencia, a través de métodos de investigación por experimentación utilizando a los trabajadores y contrastándolos con las tareas asignadas esto aportó a la ciencia con el descubrimiento de los tiempos y movimientos.

Henry Gantt se sumó a esta corriente e insertó el incentivo en la supervisión llamado en la actualidad, bonificación individual, por operario que cumpla con la tarea encomendada e incrementando este bono significativamente si era colectivo, además; fue el creador de la planificación y el control a través de una gráfica que lleva su nombre, el Diagrama de Gantt, remplazado en la actualidad por hojas de cálculo.

A inicios del siglo XX se da paso a la teoría de la administración general, sus precursores fueron Henri Fayol y Max Weber. Fayol en 1914 publica su obra, *la Administración industrial y general* donde se fundamentan los elementos del proceso administrativo (planificación, la organización

dirección y el control) así como la sostenibilidad a esta contribución científica. Fayol escribe sus 14 principios: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al general, remuneración del personal, centralización, cadena de mando, orden equidad, estabilidad y mantenimiento del personal, iniciativa, trabajo en equipo. Han pasado 100 años y siguen vigentes, difícilmente han sido modificados. En la práctica de la Gestión Administrativa no existen contribuciones que hayan superado a Fayol, al contrario, sus estudios han sido la base para mejorar, investigar y encontrar elementos complementarios como la descentralización por citar uno.

Weber de nacionalidad alemana, publica su obra emblemática en 1921 *The Theory of Social and Economic Organization*. Como sociólogo de profesión escribe sobre problemas sociales y económicos de la sociedad y de las organizaciones. Define por primera vez el término burocracia, idealizando la eficacia y la eficiencia, propuso los 5 principios para lograr una organización burocrática, la jefatura, la jerarquización, la meritocracia, el manual orgánico funcional y un sistema de políticas operativas.

La escuela de la Relaciones Humanas en la Administración nace en el año de 1924, su precursor fue Helton Mayo, un poco contrastando el enfoque de Taylor de una organización muy rígida y estructurada con fines de resultados productivos, emerge la importancia del ser humano en el éxito de la organización, producto de una investigación experimental en la planta de producción de Hawthorne, según Jones & George (2010) "Una de las principales implicaciones de los estudios de Hawthorne fue que el comportamiento de gerentes, trabajadores en el empleo es tan importante para explicar el desempeño como los aspectos técnicos de la tarea, los gerentes deben comprender el funcionamiento de la organización informal, el sistema de reglas y normas de conducta que surge cuando un grupo trata de dirigir o cambiar el comportamiento de la organización".

A mayo se unen los aportes de Robert Owen quien se preocupó mucho

por la parte humana de la clase obrera. Hugo Münsterberg es el fundador de la Psicología Industrial, realizó estudios de la conducta humana y preparó formatos de test psicológicos para medir la productividad y el desempeño laboral. Mary Parker Follet fue la primera en hablar sobre la pertinencia del trabajo en el obrero y pidió que el nivel directivo se comporte como un facilitador y mediador en las actividades laborales, formuló la formación de equipos interfuncionales para el cumplimiento de objetivos comunes, para que el conocimiento y la jerarquía puedan ir de la mano, finalmente, Chester Barnard aportó con dos principios: que toda organización sea un sistema social cooperativo, y que la autoridad sea aceptada.

El enfoque cuantitativo nace a partir de la II Guerra Mundial, inspirado en las estrategias militares y en la valoración matemática. La cuantificación de los datos surge especialmente en el campo de la logística para la toma de decisiones, la comparación, la constatación y la simulación hacen de la investigación operativa una herramienta de gestión empresarial en plena revolución industrial.

Katz y Kahn en 1966 desarrollan la Teoría de Sistemas, hablan por primera vez de la organización como un sistema abierto que requiere de recursos e insumos externos, que al ser procesados interiormente son devueltos como producto o servicio al entorno para uso y consumo de los clientes. Proponen la implementación en la industria de cinco subsistemas: producción, apoyo, mantenimiento, adaptativo y el gerencial, Jones & George (2010) dicen “A los teóricos de los sistemas les gusta decir que el todo es mayor que las sumas de sus partes; con ello quieren decir que una organización tiene un desempeño superior si sus departamentos trabajan juntos, no separados solo en un sistema organizado puede darse una sinergia; este término se refiere a las ganancias en el desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones”.

Burns y Stalker en 1961, Lawrence y Lorsh en 1967 basados en la teoría de sistemas desarrollan el enfoque contingente de la administración. Centran sus estudios en que una organización puede adaptarse a una

teoría administrativa y aplicar un modelo de gestión dependiendo del entorno, independientemente de su forma, tipo de producción o tamaño así; si el entorno es estable, la preferencia es la utilización de una estructura jerárquica en sus niveles de autoridad centralizada con políticas y procedimientos estrictos y con supervisión y controles extremos, si en cambio el entorno en el que se desenvuelven es cambiante, la estructura es más orgánica horizontal con una autoridad descentralizada, con comunicación inter departamental y trabajo bajo un enfoque de procesos.

Después de la Segunda Guerra Mundial y luego de la destrucción de Hiroshima, Japón, un país devastado y destruido económicamente, con escasez de sus recursos naturales en casi el 90%, decide apostarle al paradigma de la productividad, procesando productos con valor agregado para la exportación, es aquí donde se da inicio a la administración moderna. Pensadores como Walter Shewhart, el padre del control de calidad, desarrolló la teoría de la calidad total. Edward W Deming despliega esa filosofía en el Japón y pensadores de la talla de Philip Crosby aporta a un tipo de administración, orientada a los procesos donde el cliente sea el centro de acción

De todo lo descrito se puede advertir que la gestión obedece a las teorías X, Y y Z de la administración. Las dos primeras creadas por Douglas McGregor, en su texto escrito en 1960. *El lado humano de las organizaciones*, y basa sus estudios en el enfoque humanista de Helton mayo y en la teoría de Maslow, plasmada en la pirámide de necesidades y la observación del comportamiento del obrero frente a la jornada de trabajo. En la teoría X se puede mirar a un trabajador que requiere del conductismo para realizar su trabajo, políticas y procedimientos claros para el cumplimiento de un buen desempeño. En la teoría Y funciona el incentivo al cumplimiento de los objetivos, pero en las dos citadas sino se asientan límites, pueden llevar a extremos (autoritarismo o flexibilidad)

El japonés William Ouchi, desarrolla la teoría Z. Concibe a la

administración como una filosofía de vida, como algo cultural, que, si bien nace de los valores de disciplina de los japoneses, admite que puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa en cualquier parte del mundo. Su análisis se centra en el ser humano a diferencia de las teorías descritas, donde se requiere de controles para elevar niveles de productividad, aquí se da paso a la confianza en el trabajador, al desarrollo de la pertenencia y la pertinencia, lo cual crea un nuevo paradigma, la eliminación de controles innecesarios, la disminución y casi eliminación de la supervisión, la reducción de costos en los procesos de producción, la participación del trabajador en procesos de toma de decisiones, la conformación de equipos de trabajo interfuncionales e interdisciplinarios para la solución de problemas bajo el enfoque de procesos, la calidad, productividad, competitividad y el autocontrol son algunas de las bondades de este aporte significativo para las ciencias administrativas.

La presencia de un nuevo mapa geopolítico, la globalización de las economías y las alianzas estratégicas entre los diferentes países y naciones, a finales del siglo XX han influido en las empresas para que se implemente una nueva forma de gestión para que los servicios y productos sean más competitivos. Nacen nuevos tratadistas y gurús de la administración moderna o del siglo XXI, entre ellos, los más acreditados: Peter Druker, Stefen Covey, Michael Porter, Kaplan y Norton, Alvin Toffler, Henry Mintzberg, Piliph Crosby e Ishikawa, como estudiosos de las escuelas del pensamiento administrativo clásico y neoclásico en forma independiente o fusionando algunas teorías, han dado paso a la fundamentación de marcos teóricos en la gestión de la calidad, la estrategia competitiva, la planificación estratégica, el balance score card, empowerment, reingeniería de procesos, seis sigma, benchmarking, outsourcing, gestión por competencias, dirección estratégica, downsizing, ventaja competitiva, kaizen, el management entre otros.

Lo descrito aquí forma parte de la evolución de las teorías administrativas

con sus respectivas estrategias, que sin duda son el germen de la competitividad empresarial

2.2 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La economía en casi todas las sociedades se ha guiado por propuestas de emprendimiento gestadas a partir de ideas innovadoras, se analizó investigaciones secundarias nacionales e internacionales que abordaron el problema.

(Tuquerres Granja, 2016) en su tesis de maestría en dirección de empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar con sede en Ecuador, propone un modelo estratégico de fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas Pyme en el sector de manufactura en la Provincia de Pichincha, “su investigación refiere a conceptualizaciones de modelos de aprendizaje organizacional y sus entornos de incidencia, tomando como referencia organizaciones exitosas, realizo una investigación de campo aplicando un cuestionario tipo Likert, concluyo entre otras cosas que el problema de competitividad de las Pymes está en la parte operativa, una inadecuada planificación estratégica, que le permita consolidar una ventaja competitiva, sumado a ello la falta de un aprendizaje organizacional que mejore los procesos productivos”. (p. 48).

Carrión, Zula y Castillo (2016) Estos autores realizan un aporte a la investigación científica a través del análisis de nuevos modelos de gestión en las Pymes y su aplicación en la industria ecuatoriana, parten de conceptos teóricos sobre la gestión administrativa y sus elementos, analizan varios modelos de gestión, e este punto los autores consideran que la construcción de un modelo requiere conocer a profundidad la estructura de una Pyme y su caracterización coinciden que la base está en la cultura organizacional por lo que sugieren en gestionar oportunamente al talento humano y construir un modelo integral

orientado en un enfoque de sistema concluyen textualmente que los modelos deben adaptarse a cada organización y deben tener una estructura flexible.

Martínez (2011) Propone modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las Pymes latinoamericanas, realiza un análisis del impacto de los procesos de globalización crecientes, desarrolla una investigación de tipo evaluativa en el que basa su análisis en datos obtenidos por otros investigadores, evalúa los diferentes modelos de gestión de calidad para implementarlas en las Pymes partiendo de definiciones de calidad, metodologías para la implementación en las Pymes latinoamericanas, concluye que existen diversos modelos de gestión que no existe un modelo estándar y que la adopción de un modelo debe ser adaptable al tipo de organización, que las Pymes no invierten recursos en la implementación de sistemas de gestión de calidad y que se requiere con urgencia aumentar los niveles de competitividad de este sector de la economía.

Jiménez & Aragón (2009) en su artículo científico la implantación de un sistema de gestión de la calidad en las MIPYMES mexicanas como base para construir una competitividad duradera, analizaron la posibilidad de implantar un sistema de gestión de calidad que tome como base un modelo de competitividad sistémica aplicables a las Pymes, el mismo define a la competitividad como “ el proceso de formación o acumulación del capital sistémico, que se constituye con diez capitales como pilares fundamentales que sustentan el funcionamiento eficiente de la empresa y su entorno industria-gobierno-país e impulsan un crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita en una economía abierta a la competencia internacional “ Villareal (2002), desarrollaron una investigación de campo en una microempresa textil, utilizaron como metodología el modelo de la competencia entre rivales y proponen un sistema de gestión de calidad, concluyen que en los actuales momentos no se puede competir vía precio si no por calidad en productos y en servicios y que la única alternativa posible es implementar un sistema de gestión de calidad

Andriani, Biasca & Rodríguez (2003) mediante su obra un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial identifica como el indicador más usado para definir si una empresa es competitiva o está en problemas es su situación financiera, el entendimiento para empresarios exitosos es mirar a la empresa como un sistema en que existe una interrelación en todas las partes y que todas impactan en el resultado, que el liderazgo debe ser en este tipo de modelos manejado con un pensamiento sistémico, en resumen el empresario aspira a tener un TIR (tasa interna de retorno) eficiente medida en términos de rentabilidad cuyo indicador más referencial son las ventas y estas a su vez necesitan de la calidad del producto asegurada por la satisfacción del cliente, los stakeholders y la sociedad en general

(Navas Olmedo, 2017) “Contribuye a la investigación científica con su artículo investigación e innovación, factores de crecimiento en las Pymes, el mismo procura dar lineamientos de lo que se ha hecho en temas de investigación e innovación en las pequeñas y medianas empresas y como estos factores han influenciado significativamente en su crecimiento y sostenibilidad en el contexto de la globalización y del libre mercado, los países y las organizaciones permanentemente han estado preocupados por rediseñar estrategias para enfrentar desafíos de competitividad, por un lado la investigación científica está llamada a resolver los grandes problemas de la sociedad , en ella se encuentran las pequeñas y medianas empresas que representan el 98% de unidades económicas de cada país a nivel mundial y por otro la innovación es consecuencia de la investigación para ofrecer en los mercados productos y servicios diferenciados”.

Chávez & Vargas (2012) informan sobre las principales teorías desde un punto de vista sociocultural que promueven en la creación de empresas, concluyen que “la actividad del entrepreneurship ha fomentado la creación de empresas, siendo un factor importante en el desarrollo económico de un país, lo cual se ve reflejado mediante la generación de empleos, lo cual estimula la innovación empresarial, centran su estudio sobre conceptualizaciones acerca del emprendedor, la empresa, el enfoque sociocultural y las teorías sobre la creación de empresas.”.

Uno de los artículos científicos de mayor relevancia referente al tema de estudio es el de Fernández & Blanco (2011) sostienen que la “incubación de empresas y el soft landing son dos formas de potenciar la actividad emprendedora como modo de desarrollar el tejido productivo y la competitividad en los países que conforman el libre comercio .Explican sus conceptos, la evolución y la necesidad de implantarlos en la Comunidad Europea de Naciones con particularidad en la zona del Mediterráneo, estudian la importancia de promover la actividad emprendedora. Las incubadoras de empresas aparecen en este contexto como entes que proporcionan servicios altamente competitivos y que abarcan todas las áreas funcionales de la empresa y su ciclo de vida”.

(Vilaseca & Torret, 2003) Afirman “la innovación empresarial es un concepto complejo y que tiene muchos significados, por un lado, por la relación existente entre los procesos de innovación y la presencia de activos intangibles como la inversión en I+D+I o el capital humano, por otro lado, por las importantes y heterogéneas vinculaciones entre los diversos agentes económicos que conllevan a la generación de innovaciones”. (p.508).

García & Gallegos (2006), en su artículo científico Influencia de la estrategia en el crecimiento de la rentabilidad de la Pyme industrial española, expresan “ La principal aportación de este trabajo es, por una parte la naturaleza de los dos tipos de indicadores utilizados , cuantitativos y cualitativos, abordando de forma integral el concepto de rendimiento y por otra ,aportar al cuerpo de la literatura empírica evidencia a nivel nacional , de la importancia que tiene para la Pyme fijar adecuadamente su postura estratégica para conseguir un correcto equilibrio de su crecimiento y rentabilidad. No podemos olvidar que, si motivamos a la Pyme para que desarrolle un mayor grado de innovación para fortalecer su competitividad, debemos asegurarnos cuales son los rendimientos esperados frente a las empresas que tienen una actitud más conservadora (Freel, 2000)”. (p. 438).

El éxito que tenga las Pymes se debe al estilo gerencial, a las competencias de sus trabajadores, al conocimiento al ambiente laboral y las oportunidades futuras en la medida que se logre descubrir los requerimientos de los potenciales consumidores, a través de la investigación como un medio de aprendizaje.

Finalmente, los directivos que no utilizan estrategias están perdiendo la capacidad de gestionar sus empresas, la dirección estratégica tiene como función principal la sostenibilidad, así como el modificar el rumbo de las Pymes, debido a la turbulencia de los cambios creando nuevos negocios y nuevas empresas, la palabra clave en la gestión de una empresa es negocios y el sistema para crearlo, decidirlo y ejecutarlo es la esencia de la función directiva aplicando estrategias.

De estas investigaciones previas sea considerado tomar el modelo de gestión como una alternativa válida para desarrollar sostenibilidad y competitividad en las Pymes

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Empresa

Fernández y Vitoria (2010), “Como un sistema técnico social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y/o prestar servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida de la humanidad, compatibilizando este hecho con un marcado respeto al medio ambiente, que posibilite la idea del desarrollo sostenible.”

Kotler & Armstrong (2008), “Entidad quien obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo.”

Linares, Montañana, & A (2011) “Es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica,

jurídica, sociológicas, pero desde un punto de vista económica se hace necesaria la introducción de los elementos comunes de todas las empresas, son los siguientes aspectos: objetivos; que integran su finalidad, que defina claramente que quiere hacer, factores de producción, contar con la financiación adecuada y dirección consecuencia de las metas establecidas”

Rodríguez (2012), “Concepto de una persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derecho privado.”

López (2008), “Es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material, un beneficio tanto para las personas que han aportado ese dinero, propietarios, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa, a empleados, a través de la producción de determinados productos o servicios o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos los clientes.”

2.3.2 Pyme

Según la Organización Internacional del Trabajo en su 104 reunión de la conferencia internacional del trabajo (OIT, 2015) “la definición del término Pyme suele variar de un país a otro y, a menudo, se basa en el número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa. Por lo general, se entiende por microempresa toda empresa que ocupa hasta diez trabajadores; las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores y las medianas, aquellas que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores. Según la definición que se utiliza en el informe de la OIT Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo, se entiende por Pyme toda empresa que ocupa a menos de 250 trabajadores, con lo que quedan incluidas las microempresas”. (p.2)

Mintzberg (1997) del ensayo la organización emprendedora de Henry Mintzberg empieza por describir la estructura básica de una organización emprendedora Pyme, se trata de una estructura simple en un extremo, poco o ningún personal gerencial, una división débil del trabajo y una jerarquía administrativa limitada. La estructura no es formal y casi no recurre a la planificación ni la capacitación, el poder se concentra en el ejecutivo de rango más alto, quien lo ejerce en forma personal y aplica la supervisión directa para coordinar.

(Lopez & Tricas, 2013) Para estos autores” el estudio de las pequeñas y medianas empresas ha tomado mucha fuerza al conformar, en el ámbito internacional una gran importancia en la economía global. En términos de crecimiento económico La International Finances Corporation (IFC) puso de manifiesto en agosto 2009 que las pymes representan el 97% de las empresas y más del 50% del empleo en todo el mundo, sin embargo, su creación no garantiza la permanencia y éxito en el mercado.” (p.21)

Por su parte (Gil & Jimenez, 2015) señalan” que en la actualidad las Pymes constituyen un sector de relevancia para el desarrollo de la mayoría de países, dada su contribución a la generación de empleo y desarrollo para la comunidad donde se ubican .Por ello las Pymes son objeto de estudios por parte de los investigadores, por su representación mayoritaria en el tejido empresarial de muchos países (Penrose ,1959; Steiner, 1967; Waite, 1973; Kirzner, 1973). Según cifras de FUNDES 2011 en América Latina existen 716000 y 145000 medianas, las mismas que generan el 88% del total de empleos y siempre relacionado con el sector comercial. Todo ello frente a un 10% que avivan las grandes compañías”. (p.95)

(Jacques Filion, Cisneros Martinez , & Mejia Morelos , 2013) “una mediana empresa industrial es aquella que tiene de 51 a 250 empleados, su horizonte de planeación es de mediano plazo, define algunas estrategias en forma más objetiva que la pequeña empresa, establece un incipiente sistema de planeación, aunque no siempre en forma explícita, empieza a buscar mercados internacionales para distribuir sus

productos, logra obtener financiamiento bancario y de proveedores, contrata mano de obra calificada y define algunas de las funciones que debe realizar el personal , ofrece capacitación, aunque no de forma sistémica, lleva a cabo cierto grado de innovación en sus productos y procesos, la toma de decisiones es más participativa que en el caso de las pequeñas empresas, tiene identificados costos totales, desarrolla algunos indicadores para conocer el desempeño de la empresa.”(p.474)

Según Rojas (2013) “Las micro y pequeñas empresas, conocidas en el análisis económico como pymes, (pequeñas y mediana empresa) o MiPymes (micro, pequeña y mediana empresa) constituyen la base esencial de la economía, como veremos en las siguientes páginas. Estas unidades económicas constituyen el más grande generador de empleo, su contribución al PBI es sencillamente imprescindible, son la fuente de sobrevivencia de cientos de familias y mueven la economía a partir de ciento de actividades pequeñas, muchas de las cuales surgen del ingenio y creatividad de los emprendedores. Los procesos de integración económica y sus beneficios no deben ser ajenos a las pymes, puesto que constituyen el grueso de las estadísticas empresariales y ocupan a cientos de ciudadanos”.

En la variable dependiente de estudio de la presente investigación se encuentran las Pymes agroindustriales a las que habrá que segmentarlas dentro del ámbito empresarial. El aporte de estas organizaciones y su contribución al desarrollo de la sociedad, permiten la creación de empleo, lo que contribuye al ingreso de divisas en sus respectivos países.

2.3.2.1 Clasificación de las Pymes Pequeña y Mediana empresa

Según el boletín jurídico de la Cámara de Comercio de Quito (2016) expresa que, “el programa estadístico comunitario de la CAN, Comunidad Andina de Naciones, adoptado mediante decisión 488,

define los preceptos básicos para elaborar las estadísticas comunitarias de las Pymes.

Este sistema estadístico regional establece que las Pymes comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702.

El artículo 3 de la Decisión 702 de la CAN establece los parámetros de acuerdo a lo señalado a continuación:

- a) Las empresas comprendidas dentro de los siguientes rangos de personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales:" (p.5)

CUADRO 12 CLASIFICACIÓN DE LOS PYMES

| Variables (**) | Estrato I | Estrato II | Estrato III | Estrato IV |
|--|-----------|----------------|-----------------|-----------------|
| Personal ocupado | 1-9 | 10-49 | 50-99 | 100-199 |
| Valor bruto de las ventas anuales (USD)* | <100000 | 100000-1000000 | 1000001-2000000 | 2000001-5000000 |

Fuente: Boletín cámara de comercio de Quito

(*) Margen comercial para las empresas comerciales (**) Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio del personal ocupado.

- b) La superintendencia de compañías valores y seguros del Ecuador, admitió la clasificación de la CAN en su resolución 1260, del 21 de agosto del 2009 acogida a finales del 2010 determino la siguiente clasificación:

| Variables (**) | Micro Empresa | Pequeña Empresa | Mediana Empresa | Grande Empresa |
|---|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Personal ocupa do | 1-9 | 10-49 | 50-199 | >200 |
| Valor bruto de ventas anuale s (USD)* | <100000 | 100001- 1000000 | 1000001- 5000000 | >5000000 |
| Monto de activos | Hasta USD 100000 | De 100001 hasta UAS 750000 | De 750001 hasta USD 3999999 | >400000 |

Fuente: Boletín cámara de comercio de Quito

Según Araque (2015) es válido escoger el parámetro de número de trabajadores para clasificar a las empresas por su tamaño cuando, en cada tramo de clasificación, no existen mayores diferencias entre las empresas analizadas en el avance tecnológico incorporado a los procesos de producción del bien o servicio. En el caso del tejido empresarial ecuatoriano, según estudios sectoriales revisados y realizados, esa es una constante situacional que tiende a prevalecer, lo cual se convierte en un justificativo clave para escoger a la variable del número de trabajadores.

Sobre el otro parámetro de clasificación el valor de las ventas promedio anual se debe indicar que también es válida su aplicación como referente clasificatorio de las empresas nacionales, ya que como tendencia de los últimos años, se puede acceder a datos financieros empresariales más confiables, debido a que principalmente las autoridades tributarias han mejorado de manera progresiva su capacidad de control gracias entre otras razones al soporte efectivo obtenido del cada vez del intensivo uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que permite un procesamiento cruzado de datos más eficaz y eficiente en la gestión tributaria.

En Ecuador, las empresas de acuerdo a su tamaño tienen las categorías siguientes normadas por el Servicio de Rentas Internas SRI:

Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y sus ventas anuales hasta 100000 USD.

Pequeña empresa: puede tener hasta 50 trabajadores y ventas hasta 1000000 USD.

Mediana empresa: alberga de 50 a 199 trabajadores, y ventas de 1000001 a 5000000 USD.

Grandes Empresas: tienen 200 o más trabajadores, ventas desde 5000000 USD anuales y 120000 USD en activos fijos.

La presente investigación está orientada a las Medianas empresas, es decir aquellas que están a un paso de ser grandes, que tienen toda una estructura formal, procesos, inclusive naves de producción muy significativas

2.3.2 La Administración Estratégica

La administración estratégica desde sus inicios ha buscado equilibrar la diversidad en las relaciones existentes, las necesidades observadas y seguir con un requerimiento organizativo que eleve la competitividad.

Según (Gallardo Hernandez, 2014),” la administración estratégica es un proceso interactivo que implica a la organización en todos los niveles, la dirección general establece una visión y fija prioridades, las unidades inferiores determinan planes y presupuestos que son consolidados y corregidos por las unidades superiores que a su vez vuelven a enviarlos hacia abajo donde son nuevamente ajustados, en un proceso de mejora continua.” (p.30)

La Administración es el factor fundamental que determina el éxito o fracaso en el manejo y conducción de una empresa, no solo considera a la productividad como resultado de la gestión, sino que asegura el éxito como un estándar de competitividad al demostrar indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. La alta dirección debe trabajar en equipo con los niveles operativos de la organización en base a un profundo conocimiento de las operaciones empresariales y a la aplicación de los principios fundamentales de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, explicadas en detalle en la epistemología de la presente investigación.

El proceso de la administración estratégica está llamado a responder los grandes desafíos que proyecta el ritmo acelerado y cambiante de los mercados en donde están involucrados actores directos del trabajo empresarial: negociación, oferta, demanda, proveedores, clientes competencia, entre otros.

(Fred R., 2013) “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización”. (p.5).

(Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011) “La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas”. (p.9).

2.3.3 *Emprendimiento*

Stevenson (2000) Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen.

En la actualidad el emprendimiento es un término muy utilizado en todo el mundo pues, significa, la reserva generadora de empleo y de nuevos ingresos para la economía de un país con un aporte significativo al PIB. Tras del emprendimiento está el emprendedor, cuyas características responden a la actitud por crear algo o mejorar lo creado, sea esto un producto, servicio u otra forma de organización, innovando con un espíritu independiente y ejecutándolo comercialmente al gestionar su propia empresa, donde asume riesgos para dar solución a las carencias de la sociedad.

Peter Druker uno de los últimos contemporáneos y líder en la teoría del Management manifestó acerca del emprendedor como aquel empresario innovador

2.3.4 *La Estrategia*

(Mintzberg, Quinn, & Voyer , 1980) “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”. (p.7)

(Carrion , 2007) “La palabra estrategia procede del término griego *strategos* (dirigir un ejército). En el fondo, las empresas actuales son ejércitos que luchan con otros en busca del favor del cliente. La estrategia militar aporta nuevos enfoques en el campo empresarial, y el vasco es la distinción entre estrategia y táctica. La estrategia militar se relaciona con la creación de un plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de una serie de recursos; la táctica es un plan concreto para llevar a cabo una acción específica. Una buena táctica permite ganar batallas, una buena estrategia facilita ganar la guerra”. (p.24).

(Porter, 2009) Afirma:” la estrategia competitiva se logra cuando una empresa consigue una mayor rentabilidad en su sector si logra que sus precios sean mayores o que sus costos sean menores que los de sus rivales. Las fuentes de estas diferencias en precios o costos entre competidores se pueden dividir en dos tipos: las que se deben a diferencias en eficacia operativa, o a la aplicación de unas prácticas idóneas y las debidas a diferencias en el posicionamiento estratégico”. (p.10).

(Gallardo Hernandez, 2014) “Toda organización requiere definir acciones para lograr el proceso estructural. Ese conjunto de acciones se conoce como estrategias. Estrategia es, entonces, el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro”. (p.25).

La noción de estrategia varía según Porter (1982), para quien la estrategia es la “relación entre la empresa y el medio que la rodea, planteando que su situación competitiva dependerá de la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas que son: nuevos competidores potenciales, amenaza de probable sustitución a productos y servicios, poder negociador de los clientes, poder de los proveedores, así como la fuerza y rivalidad entre los actuales competidores”.

Para Porter existen tres estrategias competitivas liderazgo en costes, diferenciación y segmentación o alcance.

2.3.5 Estrategia De Negocios

(Gallardo Hernandez, 2014) “Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron John Von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic Behavior* (1944), la cual abrió un insospechado campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo. Ellos explicaban la estrategia como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”. (p.15).

La estrategia de negocios en él, tiempo se ha convertido en un modelo para tomar decisiones en el que implícitamente están sus objetivos, metas o propósitos; este modelo a su vez genera las principales políticas y planes para obtener las metas, define el entorno de los negocios a los que se aspira , determina el tipo de organización humana y económica en la que se quiere convertir así como también define la naturaleza de sus ingresos y los beneficios para sus accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

2.3.6 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva representa la parte diferenciadora es lo fundamental en el rendimiento de los mercados competitivos, según (Porter, 2009) “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtienen al ofrecer precios más bajos que la competencia por utilidades o servicios equivalentes o especiales que compensan con

creces un precio más elevado. Existen sobre todo dos tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y la diferenciación”. (P.30-31).

La teoría de la ventaja competitiva concibe elementos a ser tomados en cuenta, como la competencia dentro de un mismo mercado, la calidad, y la innovación, se dice que una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores al promedio en el sector.

Para Ansoff (1964) la ventaja competitiva son aquellas características diferenciadoras sobre la competencia, que ahora ya no es referencia entre países, sino entre empresas u organizaciones que reducen los costos de los productos (bienes o servicios) ventajas que suelen ser resultado de las oportunidades observadas o reveladas, bien de producto, bien de mercado

2.3.7 Teoría de Sistemas

(Chiavenato, 2014) “la teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas, los sistemas existen dentro de sistemas, cada sistema está compuesto por subsistemas y, al mismo tiempo, forma parte de un sistema mayor el suprasistema, cada subsistema se puede separar en los subsistemas que lo componen y así sucesivamente, el suprasistema también forma parte de un suprasistema mayor, al parecer ese encadenamiento es infinito. Los sistemas son abiertos, esta es una consecuencia de la premisa anterior, cada sistema existe dentro de un ambiente compuesto por otros sistemas los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio de energía e información con su entorno. Las funciones de un sistema dependen de su estructura, cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del ambiente”. (p.349 - 350).

Bertalanffy (1971) el sistema es un conjunto de unidades relacionadas, se derivan dos conceptos el de propósito u objetivo y el de globalidad, todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos, las unidades,

elementos, así como las relaciones, definen un arreglo que tiene siempre una finalidad u objetivo por alcanzar, la totalidad o globalidad.

(Mintzberg, Quinn, & Voyer , 1980)” Por sistemas entendemos todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día y año con año: sistema de presupuestos de inversiones de capital, sistema de capacitación, procedimientos contables para los costos, sistemas presupuestales. Si en nuestro modelo existe alguna variable que amenace dominar a las otras variables, esta puede ser la de los sistemas. Si se quiere comprender como una organización logra en realidad o no sus objetivos, no hay más que observar sus sistemas, si se quiere cambiar una organización sin implantar una reestructuración resquebrajadora, hay que intentar cambiar sus sistemas”. (p.155).

Existen diversos tipos de sistemas: por su constitución se clasifican en físicos o abstractos, en cuanto a su naturaleza existe dos alternativas abiertos o cerrados

(Chiavenato, 2014) “Sistemas cerrados, no tienen intercambio en el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental, por lo mismo no reciben influencia del ambiente ni influyen en él, no reciben ningún recurso del exterior y no producen cosa alguna para enviar afuera, en términos estrictos, no existen sistemas cerrados según el significado exacto del término, la denominación de sistemas cerrados se adjudica a aquellos que tienen un comportamiento programado determinado que operan con poco intercambio, pero conocido, de materia y energía con el entorno, el termino también se emplea para los sistemas estructurados donde los elementos y las relaciones se combinan de forma tan peculiar y rígida, que producen una salida invariable, estos son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas y los equipos. Sistemas abiertos tienen relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas, los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el ambiente de forma regular, son adaptables; es decir para sobrevivir se deben reajustar constantemente a las condiciones del medio. Mantienen

un juego recíproco con el ambiente y su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza por medio de una operación adaptativa, la adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y de autoorganización". (p.352).

El sistema abierto se lo puede aplicar a una organización empresarial, íntimamente relacionada con su ambiente externo en donde se interactúa con clientes, la competencia, proveedores, órganos gubernamentales, sindicatos y otros agentes externos, en el que se relacionan entre sí formando un sistema integrado en función de lograr objetivos organizacionales, esto se ve reflejado en modelos los mismos que se analizan a continuación.

2.3.7.1 Modelo De Schein

(Schein, 1974) "Propone algunos aspectos que la teoría de sistemas considera para definir a la organización:

La organización es un sistema abierto, en constante interacción con el medio, del cual recibe materia prima, personas, energía e informaciones y los transforma o convierte en productos o servicios que exporta al ambiente, la organización es un sistema que tiene varios objetivos o funciones, que implican múltiples interacciones con el ambiente, la organización es un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre ellos, se debe analizar el comportamiento de los subsistemas en vez de enfocarse en los comportamientos individuales, los subsistemas son mutuamente dependientes y los cambios que ocurren en ellos afectan el comportamiento de todos los demás.

La organización existe en un ambiente dinámico que incluye a otros sistemas, no es posible comprender el funcionamiento de la organización sin considerar las demandas que le impone el ambiente, los múltiples vínculos entre la organización y su entorno hacen que sea difícil definir

límites organizacionales”. (p.95).

2.3.7.2 Modelo De Katz Y Kahn

(Katz & Kahn , 1972) Desarrollaron un modelo de organización aplicando la teoría de los sistemas a la teoría administrativa, según este modelo la organización tiene las características típicas de un sistema abierto entre las que destacan las siguientes:

Entradas, la organización recibe insumos del ambiente y depende de suministros renovados de energía de otras instituciones o de personas, ninguna estructura social es autosuficiente

Transformación, Los sistemas abiertos transforman la energía que reciben, la organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, mano de obra capacitada, servicios etc., esas actividades implican cierta reorganización de las entradas.

Salidas, los sistemas abiertos exportan sus productos, servicios o resultados al medio ambiente

2.3.7.3 Modelo Socio Técnico De Tavistock

(Miller , 1971) “El modelo socio-técnico fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, según ellos, la organización es un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, más que eso es un sistema socio-técnico estructurado sobre dos subsistemas:

Subsistema técnico, comprende las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, los equipos y los instrumentos que se utilizan, las exigencias de las tareas, las utilidades y las técnicas de operaciones, el ambiente físico y la forma en que está arreglado, así como la operación de las tareas, en resumen, el subsistema técnico implica la tecnología, el territorio y el tiempo, es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

Subsistema social, comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de la organización formal e informal en situación de trabajo, el subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real". (p.81).

Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos. En la definición el termino sistemas da paso al entendimiento de la teoría de sistemas como una forma de modelamiento de las organizaciones en el que se prioriza la estructura y el encadenamiento entre las diferentes partes que la componen con un solo fin alcanzar las metas organizacionales.

Hodge, Anthony & Gales (2003) afirma "La conclusión de este enfoque es que la elección de la estructura organizativa deberá ser contingente, es decir dependiente del contexto con el que se enfrenta una organización. Algunas condiciones contextuales requieren un tipo de respuesta estructural por parte de la organización mientras que otras condiciones requieren diferentes respuestas estructurales. Por tanto, en una organización no existe la mejor forma o la más apropiada de estructurar u organizar. La estructura que más se ajuste depende del contexto con el que se enfrente la organización, se puede decir entonces que depende del entorno, tecnología, metas u objetivos, tamaño y cultura de la organización". (p.19).

La organización crea departamentos separados para finanzas, producción, personal y marketing porque se necesitan conocimientos especializados específicos para cada área, solos a través de una interacción coordinada se podrían alcanzar los objetivos dotándole de sinergia a la misma.

2.3.8 Dirección Estratégica

(Palacios , 2010) “La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos”. (p.6).

(Casanueva & Gallego , 2012) “La dirección estratégica no es más que la parte de la dirección de las organizaciones que se ocupa de formular sus estrategias y de ponerlas en práctica. Va más allá de la planificación estratégica en la medida en que no solo busca el planteamiento de unos objetivos y los medios para alcanzarlos, sino que tiene en cuenta la necesidad de un análisis exhaustivo y riguroso, tanto de los elementos internos a la empresa como de los externos, de manera que, en la medida de lo posible, las decisiones estratégicas estén fundamentadas. Además, la dirección estratégica se ocupa tanto de la implantación de la estrategia como del control sobre su diseño y ejecución”. (p.22).

La estrategia es el medio para alcanzar los objetivos de una organización, se formula e los niveles de dirección de ahí el termino de dirección estratégica, los objetivos son formulados en cada nivel departamental alineados a la alta dirección y los esfuerzos de gestión están encaminados a su obtención , el nuevo paradigma de gestión empresarial de la década de los noventa, es el strategic management

cuyas bases teóricas se originan en la planeación estratégica con toda su metodología y análisis, algunas obras administrativas refieren esta nueva herramienta gerencial entendida como cultura empresarial obras como :en busca de la excelencia de Thomas Peters y R.Waterman (1996), la escuela de las configuraciones de Mintzberg y Quinn en el proceso estratégico (1997), la gerencia en la sociedad futura y la sociedad post capitalista de Peter Drucker (2002), la quinta disciplina de Peter M. Senge (2004) y el aporte de Michael E. Porter (2004) este último, incorporó el concepto de ventajas competitivas en el campo organizacional.

Los principios que orientan el proceso de dirección estratégica son, el enfoque sistémico su carácter científico y holístico del proceso, lo ético, formativo proactivo y participativo en busca de los resultados la pertinencia junto con la coherencia hace de esta disciplina una herramienta de dirección y de permanente interacción.

2.3.9 El Team Building

Refiriéndose a las características de los equipos y cómo lograr una cultura del equipo, (Piqueras & Arola , 2014) “Schein (1985) planteo su definición de cultura en Organizational Culture and Leadership. Para Schein el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva y la define como: Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. (p.37).

Según (Margerison & McCann , 1993) “El éxito de nuestra moderna manera de vivir depende del trabajo en equipo. Las organizaciones que producen los bienes y servicios que recibimos están estructuradas en equipos, cada una con sus objetivos. Todos los administradores poseen

diferente enfoque para hacer a sus equipos exitosos, no obstante, consienten que el propósito final debe ser lograr una combinación ganadora donde los individuos trabajen conjuntamente para alcanzar los objetivos del trabajo”. (p.34).

Los escenarios actuales en los que se desenvuelven las organizaciones del siglo XXI tienen tres variables que están condicionando su futuro y que deben ser al menos controladas, usando estrategias que minimicen su impacto ,porque se trata de factores externos como: la incertidumbre, la presión y el riesgo , cuando Kurt Hahn fundó en el año 1941 la escuela "OutwardBound", preparó la formación del talento humano para enfrentar los desafíos actuales, no solo desarrolló habilidades y competencias en los jóvenes militares para que puedan sobrevivir sino que utilizando la naturaleza como un aula, logró experimentar retos y extrajo las máximas potencialidades de sus estudiantes, logrado así un alto rendimiento en condiciones extremas de presión.

Varias son las estrategias para transformar a un grupo de personas, que se establecen como creadores de valor en cualquier organización, cuando una empresa orienta sus actividades en función de procesos, ésta se consolida, el equipo se alinea a los objetivos y estrategias organizacionales, para solucionar problemas empresariales, pero esto requiere comprender y potencializar las múltiples habilidades y competencias de liderazgo que permitirá a una organización inteligente lograr resultados.

2.3.10 La Planificación Estratégica

(Sallenave , 1985) “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. En una empresa existen varios niveles de

planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel". (p.42). En las empresas debidamente estructuradas la planeación estratégica cuenta con tres niveles el de empresa, de división y funcional.

(Ackoff, 1997) "Es una toma de decisiones anticipada, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción, es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no solo de una acción o decisión independiente. Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto". (p.14 y 15).

Koontz & Weihrich (2012) "incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros".

(Lerma & Barcena , 2012) "La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cual es la razón de ser y los propósitos de una persona, institución u organización. Planeando se puede saber en dónde se está y a donde se quiere llegar, cuáles son los objetivos y metas (personales o institucionales), cuáles son los riesgos y las oportunidades previsibles, que circunstancias (de mercado o medio ambiente) es probable que se presenten; todo ello con el fin de diseñar y decidir alternativas y formas de acción, que aseguren hasta donde sea posible nuestro adecuado desenvolvimiento, y con ello la obtención de lo que se desea". (p.13).

2.3.11 El Balanced Scorecard

(Francés , 2006) “En su libro The Balanced Scorecard (El cuadro de mando integral), Kaplan y Norton (1996) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia. Esta puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos. La perspectiva de los accionistas representa el punto de vista de quienes ejerce derechos de propiedad sobre la empresa. La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información (Kaplan y Norton, 2004)”. (p.33y 34).

BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral construye los indicadores de la actuación financiera futura de toda organización incluyen también los indicadores desde las perspectivas de los procesos, clientes y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se traducen de la estrategia organizacional en objetivos e indicadores intangibles, como base de los procesos que permiten que existan indicadores de medición que se transformen en indicadores de gestión lo que hace que se convierta en empresas innovadoras.

2.3.12 Sistema de Calidad Exportador

El término calidad ha sido recurrente en campos como; educación y exportación en los últimos años.

La calidad constituye un requisito imprescindible para los exportadores que quieran ingresar en los mercados internacionales y mejorar su competitividad, en los actuales momentos existe la necesidad de cumplir con requisitos técnicos que exigen un sinnúmero de normas impuestos por los países de destino para salvaguardar la seguridad y salud de sus ciudadanos y así satisfacer las necesidades específicas de los potenciales compradores que cada día va en aumento, los problemas que afronta el sector de exportadores y que es común en la mayoría de los países son las medidas no arancelarias contenidas en la reglamentación técnica, así como los procedimientos de conformidad y evaluación de las medidas fitosanitarias y sanitarias.

Las organizaciones que requieran exportar sus productos deben cumplir con requisitos técnicos, obligatorios que son de aplicación en los mercados de destino.

(Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006) "El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación la ejecución y el control de una parte de sus actividades que están entre si relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global. En este sentido, la British Stándard Institution (1996) considera que un sistema de gestión se puede definir como una composición, a cualquier nivel de complejidad, de personas, recursos, políticas y procedimientos que interactúan de un modo organizado para asegurar que se lleva a cabo una tarea determinada o para alcanzar y mantener un resultado específico". (p.346)

2.3.13 Satisfacción Del Cliente y los Stakeholders

Según (Thompson , 2006) En la actualidad lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. Por ese motivo resulta de vital importancia que tanto mercadólogos como todas las personas que trabajan en una empresa u organización , conozcan cuales son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente , como definirla, cuáles son los niveles de satisfacción , como se forman las expectativas en los clientes y en que consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente”.(p.1).

Según Grande (2000), afirma que “la satisfacción del cliente es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos”. La expresión matemática es la siguiente:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas}$$

Según (Carrion Carrasco, 2014) “La introducción el tema de los stakeholders, en la planeación estratégica se lo debe a R. E. Freeman, quien planteo que a través del concepto de los stakeholders en la planeación estratégica se integra componentes esenciales que necesita saber la dirección para apuntar al éxito de dicha estrategia , como son: el conocimiento del papel que desempeñan las empresas en el contexto social en los negocios y teorías integradoras que expliquen el comportamiento de las organizaciones en sus respectivos entornos. Es importante que se analice desde el punto de vista de los stakeholders

cada una de las etapas de formulación estratégica: definición de la misión, estrategias, asignación de recursos, control y sistemas estructurales para su implementación. (Freeman, 1984)". (p.40).

M. Clarkson entre otras cosas manifiesta que existen dos grupos de stakeholders que son independientes y que ayudan a sustentar a la empresa el primer grupo de stakeholders relevante porque sin ellos la organización no podría sobrevivir accionistas, empleados, clientes, provee, el estado, las comunidades y los mercados y un segundo grupo que no son importantes que no ponen en riesgo la sobrevivencia y operatividad de las organizaciones son más de tipo voluntario.

Desde un enfoque sistémico, las organizaciones deben ser miradas como un todo en una Pyme. La calidad de un producto dependerá de la calidad de insumos que aporten los proveedores y de los estándares de calidad con los que trabajen los operarios, además de las políticas que generen los accionistas y la satisfacción que se logre en el cliente.

2.3.14 Procesos

Proceso según (Pérez Fernandes de Velasco , 2015) "Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); y obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo o más sencillamente secuencia de actividades que tiene un producto con valor". (p.49).

(Agudelo Tobon, 2012) "Gestionar un proceso es garantizar un resultado a través de los objetivos que en términos de calidad se definen: calidad intrínseca uso adecuado de acuerdo con el propósito del producto, costos adecuado para el cliente con referencia al mercado, atención de las personas que entregan el producto o realizan el servicio, disposición de las personas para la ejecución y seguridad del producto durante el

uso, con miras a proteger la vida de las personas. Estos objetivos y su cumplimiento determinan la superación de las expectativas del cliente, lo cual se convierte, además, en el medio para lograr la rentabilidad y finalmente la prosperidad de la organización”. (p.23)

(Bonilla , Díaz, Kleeberg, & Noriega , 2014) ” La mejora continua de los procesos consiste en aplicar metodologías que permitan optimizar, de manera cuántica y sistemática, el comportamiento y resultados de los procesos, incrementando su eficiencia, eficacia y efectividad. Toda organización que aspire hacer competitiva deberá buscar mecanismos que permitan elevar el desempeño de sus procesos, ya que son estos los que le agregan valor para la satisfacción de los clientes y otras personas interesadas: accionistas, empleados y proveedores, así como para la comunidad. El mejoramiento de los productos y servicios es el resultado de la mejora de los indicadores de desempeño de los procesos de las organizaciones. Entre las variables se pueden mencionar los costos, la calidad, el tiempo de respuesta, el tiempo de ciclo, el porcentaje de reclamos y la flexibilidad”. (p.19).

2.3.15 El Posicionamiento en el Mercado

Los resultados económicos de los países dependen de los devaneos de los mercados, su posicionamiento y la expectativa que éstos generen cuando se desarrollan.

Para Medina (2013) Se define posicionamiento como “el arte y la ciencia de introducir el producto o servicio en uno o más segmentos del mercado en sentido amplio, de modo que se diferencia significativamente de sus competidores”

Según (Kotler & Armtrong , 2013) “Más allá de decidir sobre cuales segmentos del mercado de enfocará, la empresa debe decidir sobre una propuesta de valor: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos.

Una posición de producto es la forma que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores”. (p.182)

(Sanchez & Jaramillo , 2008) “Los consumidores pueden posicionar una marca en su cabeza a partir de uno solo de los componentes de la mezcla de mercadeo (producto, plaza, promoción y precio). Sin embargo, las empresas deben escoger el componente por el cual se van a distinguir y decidir cuál es la mejor estrategia para lograr que su producto o servicio sea elegido. Esa tarea consta de 3 pasos: identificar las posibles ventajas competitivas, seleccionar correctamente las ventajas competitivas sostenibles, y una estrategia general de posicionamiento, presentar y comunicar al mercado la posición escogida”. (p. 15).

2.3.16 La innovación

Las sociedades que evolucionan ponen de manifiesto la necesidad apremiante de innovar en todos los aspectos posibles, para que esto les permita mantenerse.

Según Schumpeter (1996) “La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor, esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico”. La innovación en la actualidad es una prioridad absoluta en las organizaciones para sobrevivir, las Pymes que no orienten su accionar a la innovación están hipotecando su futuro, la estrategia en este tipo de organizaciones es buscar permanentemente soluciones innovadoras a todos los problemas que emergen de la sociedad para mantenerse llevadero en el tiempo, sobrevivir y competir.

Según Navaio (2010) “Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad, un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial, no solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado”

Para (Pastor & Guisasola , 2012) “La creatividad y la innovación son elementos diferenciadores que permite que una empresa desarrolle y mantenga su posición de liderazgo en el mercado. Los resultados de su aplicación son nuevas propuestas de servicios y productos que anticipan las expectativas de clientes exigentes que aseguran su fidelidad. El mantenerse a la altura de las nuevas exigencias del mercado, demandan que las empresas busquen nuevos planteamientos comerciales e incluso en muchos casos una innovación radical. En definitiva, afrontan el reto de obtener resultados diferentes y la única forma de lograrlo es cambiando la forma de pensar y actuar. Para llegar a esto es fundamental que las empresas permitan que su personal contribuya en la generación de ideas y propuestas. Esto se logra al proponer la innovación y creatividad como valores organizacionales. Para muchas empresas este es un paso crítico, ya que implica abandonar las antiguas costumbres y asumir riesgos”. (p. 3).

La innovación nace de un intercambio entre las necesidades de la sociedad y las empresas, se puede encontrar innovaciones en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos son los que lo hacen posible y por supuesto la gestión, no obstante, independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos

2.3.17 La Mejora Continua

El autor Gutiérrez (2008) entiende por mejoramiento continuo “la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda”. Asimismo, para

Camisón, Cruz & González (2006), la mejora continua consiste en “un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos. Por otra parte, de acuerdo con el autor Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño”

(Andriani, Biasca, & Rodriguez M., 2003) “El gran empresario japonés Konosuke Matsushita decía que en el universo existe un proceso de nacimiento, crecimiento y transformación, al que llamaba ley natural, y afirmaba que, si la empresa quería sobrevivir, debía implementar un proceso de constante innovación. Más aún, reforzaba su idea diciendo que este proceso de constante innovación se debía basar en la liberación del potencial humano, la cual se podría lograr dando a las personas un grado de autonomía sin precedentes”. (p. 32). Los autores cuando hablan de procesos de constante innovación se refieren a todas aquellas actividades que buscan mejoras continuas a los procesos y a los productos.

Según Chang (2011) el método que permite encontrar la mejora de la calidad y llevarlo al éxito hacia sus metas es el proceso de mejora continua.

(Sosa Pulido, 2013) “La mejora continua es una nueva cultura de trabajo que desarrollan algunas empresas para todo su personal, y se entiende como la actitud de la gente para no permitir que las actividades sean como siempre, buscando y encontrando mejores formas para trabajar y lograr resultados óptimos. Saben que todo lo que realizan ahora, se podrá mejorar siempre, con menos esfuerzo, menos recursos, menos tiempo y más calidad; este convencimiento es el que lleva a la búsqueda y encuentro, casi siempre, de nuevas formas para desempeñarse. Al fin

de lograr ese cambio trascendental, las organizaciones trabajan en dos líneas de acción muy claras y contundentes: Lograr que el personal este motivado para buscar siempre la mejor manera de trabajar, lograr que el personal cuente con la capacitación para encontrar esas nuevas formas para trabajar y, en consecuencia, obtener resultados óptimos”. (p.9).

2.3.18 Modelo de Gestión de Calidad

Federick W Taylor en sus estudios realizados a inicios del siglo XX considera de importancia la aplicación de métodos que mejoren la eficiencia y la productividad, Henry Fayol en cambio propone los elementos del proceso administrativo planificación, organización dirección y control

Koonz y Weirich (2004) Asocia a la gestión y afirma que su éxito dependerá de cómo alcancen las organizaciones sus objetivos (eficacia) optimizando los recursos (eficiencia), la administración científica y la gestión organizacional han ido evolucionando al pasar los años, nuevas teorías y herramientas pasando por el mejoramiento continuo, la reingeniería de procesos, la gestión del conocimiento la innovación entre otras son parte de esa complejidad

(Hodge , Anthony, & Gales , 2003) “En nuestro enfoque de sistemas estratégicos hacia las organizaciones, el diseño organizativo es parte del proceso de transformación en el análisis input-output. Un diseño adecuado debería ser capaz de facilitar la adquisición y el uso de los inputs, la dirección de los procesos de transformación, es decir, la tecnología, y la disposición de los outputs. En resumen, un buen diseño debería llevar hacia la eficiencia y efectividad organizativas. Aunque un buen diseño puede no ser suficiente para proporcionar eficacia y eficiencia, es claramente un factor clave”. (p.221).

(Gimer, Michelena , & Hernández , 2010) “Como parte de este proceso de desarrollo de los modelos se considera que estos no definen cómo debe ser el sistema de gestión de una organización, sino fijan requisitos mínimos o recomendaciones que el sistema debe cumplir, de acuerdo con esto, las organizaciones -y entre ellas las pequeñas empresas- pueden definir su propio modelo de acuerdo con sus características particulares”. (p.1-6)

(Valenzuela & Rosas, 2007) “Esto puede lograrse mediante la elaboración de procedimientos fácilmente reproducibles, pero siempre considerando los enfoques de orientación al cliente, mejora continua, participación activa del personal, alineación sistémica de los procesos y excelencia en el desempeño”. (p. 37-47)

(Laurencio , 2005) ” Los modelos representan simplificadaamente una realidad o fenómeno con el objetivo de delimitar sus dimensiones (variables); brindan una visión aproximativa que sustente estrategias de investigación e intervención práctica, verifica las relaciones entre variables y aporta datos para la elaboración de teorías Flórez (1994), considera a los modelos como imágenes o representaciones del conjunto de relaciones que definen un fenómeno para su mejor entendimiento”. (P.35-44)

(Robbins , 2001) ” Las propiedades y la utilidad de la construcción de modelos permiten considerar a este último como un potente medio auxiliar a la investigación documental; a través de la construcción de modelos es posible caracterizar el fenómeno que se estudia en forma de imágenes visuales, de esquemas, de diseños. De tal forma, entre el investigador y el objeto que interesa analizar se sitúa un eslabón intermedio, es decir, una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real”. (p.15).

Según (Lopez Cuvino , 2001) “La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de

comprender, analizar y en su caso, modificar. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, rigurosos y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece, el modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias". (p. 1)

(Andriani, Biasca, & Rodriguez M., 2003) "El sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas. En el sistema de gestión se deben acumular las experiencias y las mejoras a fin de incrementar el poder de la empresa, para hacerla cada vez mejor". (p.8)

La gestión empresarial concebida como una cultura de calidad, halla su mayor referencia en las empresas japonesas, cuyo aplicador fue Deming, que aún después de la tragedia de Hiroshima y Nagasaki ha posibilitado la presencia de algunos modelos de gestión ,todos ellos como parte de un riguroso diagnóstico empresarial, a través del uso de nueve criterios, mediante un modelo estratégico, causa-efecto y teniendo como eje transversal el perfeccionamiento continuo donde se orientan los esfuerzos organizativos, es por tanto; referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar .

De lo enunciado se puede observar que es importante estudiar a la organización desde un enfoque estratégico el cual permita un equilibrio entre la teoría analizada, la investigación explorada y la aplicación, de los conceptos enunciados se podría describir a un modelo como la construcción de un organizador grafico fruto de la creación del

investigador en base a la fundamentación teórica como un sistema integral de procesos en el cual interactúan variables causa-efecto que logren excelencia, fin de la presente investigación.

GRAFICO 3 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



2.3.19 Desarrollo empresarial de las Pymes

El concepto de desarrollo empresarial mirado desde la gestión ha evolucionado en la medida que el hombre avanza y las nuevas tecnologías han permitido el mejoramiento de nuevos productos y servicios para satisfacer un mercado cada día en crecimiento, la empresa es una realidad desde cualquier concepción teórica a continuación se cita varios conceptos que enriquecen la historia del arte frente a este tema

Cooper, Willard y Woo (1986) en su ensayo un nuevo concepto de nicho refieren al caso de cómo lograr un desarrollo empresarial en las Pymes y como estas puedan incluso alcanzar mejores resultados que las empresas grandes de la industria, el consejo típico es que las Pymes abarquen solo los nichos que no atiende sus rivales grandes, estos autores recomiendan revisar el concepto de nicho y dicen que con frecuencia las empresas pequeñas pueden competir, en forma directa, con las gigantes de la industria, señalan además que los diversos tipos de cambios que suceden en el entorno pueden brindar oportunidades para todas las empresas de una industria pero, en especial pueden crear vacíos para las empresas pequeñas, entre estos se consideran los cambios a las normas jurídicas, la tecnología y la preferencia de los consumidores, así como las innovaciones en la organización y la administración, estas oportunidades pueden implicar aumentar o restar servicios o características, o adoptar una tecnología de costos más bajos, para sobrevivir las Pymes tienen que tener un objetivo claro, de tal manera que puedan conseguir una ventaja competitiva, las Pymes en su mayoría son excelentes para crear este tipo de visión, se recomienda también que dispongan de recursos financieros suficientes y líderes con talento, que puedan dar forma a la organización para realizar las estrategias innovadoras, las empresas que aprovechan las oportunidades nuevas puede establecer una competencia directa, con éxito, contra las líderes de la industria.

Porter (1995) explica que existen industrias emergentes que nacen debido a las innovaciones tecnológicas, costos más competitivos o el surgimiento de nuevas necesidades por parte de los consumidores o de nuevas oportunidades de negocios, en el ensayo la estrategia competitiva en las industrias emergentes se habla de este tipo de industria conocida como Pymes, el cual representa otro contexto en el que abundan las organizaciones emprendedoras, la situación básica de las industrias emergentes es que todavía no existen reglas del juego, todo es incierto, la tecnología, la estrategia, la formación sobre empresas rivales, al principio los costos pueden ser altos, pero quizás después se desplomen. Muchas empresas de la industria son retoños de empresas

grande, pero otras pueden ser embriones nuevos, existen muchos que compran por primera vez y por regla general, todas las empresas tienen un horizonte breve del tiempo, sobra decir que este es el tipo de ambiente donde deberían desarrollarse las Pymes.

En las primeras etapas de una industria, aquello que permite el éxito no siempre está ligado a la capacidad de la empresa para conseguir muchos recursos, en cambio el mismo se basa en la capacidad de asumir riesgos, para lograr innovación con tecnología y ser muy inteligente y prospectivo para introducir insumos a los canales de distribución que se requieran, Porter comenta que la incertidumbre estratégica es tanta en las Pymes que el éxito podría recaer en la empresa que aprovecha la oportunidad de conformar la estructura y las políticas de la industria grande, aprovechar las ventajas y oportunidades que les brinda el mercado y tratar de asegurar la lealtad de los primeros compradores y proveedores, Porter termina con un comentario tranquilizante, señalando que el atractivo de una industria a largo plazo, no depende de su tasa de crecimiento presente, sino de su posible estructura favorable, en última instancia, como no es fácil discernir este ideal, se debe depender de un análisis profundo de las cinco fuerzas de la competencia.

(Jacques , Cisneros Martinez , & Mejia Morelos , 2013) “el desarrollo de cualquier empresa depende de varios factores, y no puede dissociarse de su capacidad de competencia frente a otras compañías, entre las cuales se incluyen las de los países extranjeros, en los albores del siglo XXI marcado por la globalización se presentan los factores determinantes del desarrollo. La calidad de la dirección y de su estrategia, un factor que no puede aislarse de los siguientes, la calidad del personal y de los participantes externos, las materias primas, los equipos y los servicios suministrados por las empresas colaboradoras y el medio, y la capacidad que tiene la firma para transformarlos en productos de mercado, la evolución de los gustos de los clientes, la tecnología, la coyuntura económica y la presión de la competencia, la capacidad de encontrar , clasificar, analizar y transformar la información interna y externa para integrarla en sus actividades, en caso de que la empresa no haya logrado detectar esa información o anticiparse a ella mediante la innovación, otro

factor a considerar es el tiempo. De este modo, a pesar de que una firma ofrezca los mejores productos a precios más que competitivos, si disminuye la calidad de los materiales que compra, si sus equipos se vuelven obsoletos, si sus distribuidores tardan en entregar sus productos, o incluso si los comerciantes no le otorgan toda la atención necesaria, la empresa terminará por cerrar, igualmente a pesar de que un futuro emprendedor tenga una idea excelente para iniciar un negocio, si los empleados calificados, los equipos y los lugares adecuados para las instalaciones escasean en la región, si los inversionistas informales no creen en su idea o en su capacidad de ponerla en práctica y administrarla, el emprendedor no podrá echar a andar su proyecto. El desarrollo de cualquier empresa depende no solo de la calidad de la dirección y de su organización, sino también de un medio que le sea favorable, este medio debe estar en condiciones de ofrecerle diversos recursos, pero también debe ofrecerle facilidades que le ayuden a superar los principales obstáculos inherentes a cualquier economía, es decir la incertidumbre y la ambigüedad de la información”. (p.388).

(Anzola, 2010) la pequeña empresa deberá prepararse para los escenarios futuros, tener un gran nivel de conocimientos y una buena estructura organizacional por áreas, debido que existe una creciente competencia y debe buscar la máxima satisfacción al cliente, es imperativo tener una información oportuna y veraz y tener una capacidad de respuesta utilizando los recursos necesarios en el tiempo preciso.

En gran medida, el éxito de los resultados obtenidos dependerá del uso de esos recursos en el tiempo, lugar y con las personas idóneas, considerando que el capital más importante de la organización son las personas, y su grado de motivación debe ser elevado para que puedan desarrollar bien su trabajo siendo esta la clave más importante para lograr el éxito de su empresa. (Seclen, 2016) refiere que el estudio del crecimiento de la empresa se ha abordado desde diferentes perspectivas debido a la complejidad que la caracteriza (Erauskin et al., 2011; Mckelvie y Wiklund, 2010; Correa, 1999; Weinzimmer et al., 1998). De hecho, diferentes teorías y enfoques han ido configurando su estado actual (Dasí y Martínez, 2011). Por mencionar algunos ejemplos de las

teorías de la organización.

(Seclen , 2016) “El enfoque contingente pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia. Es decir, ofrece argumentos que explican el crecimiento de la empresa a partir de la importancia del entorno y su influencia sobre el diseño organizativo. Dasí y Martínez (2011) Por otra parte, la teoría de la dependencia de recursos, que se encuadra dentro de los modelos sociales de comportamiento, también defiende la importancia del entorno como fuente de limitaciones, incertidumbres y contingencias (Pfeffer y Salancik, 1978). En concreto, estos autores parten de la hipótesis de que existe una dependencia de la organización de los recursos externos, en tanto que esta no puede generarlos totalmente de forma autónoma. Diferentes autores han basado sus estudios desde las teorías de la economía clásica, analizan que los procesos que tienen que ver con el crecimiento y desarrollo de las empresas está en función de sus tamaños para poder competir en un sector determinado. Machado (2016) la teoría del aprendizaje (Jovanovic, 1982), argumenta que solo las empresas eficientes sobreviven y crecen, por ello se trata de explicar el crecimiento añadiendo nuevos factores como la edad de la empresa y el sector donde compite, poniendo énfasis en el aprendizaje organizacional a través del cual los administradores saben cómo obtener mejores resultados en la empresa. Es decir, las empresas con gran experiencia en el mercado podrían tener altas tasas de crecimiento. Quienes se han dedicado a estudiar este complejo tema coinciden que un factor fundamental de crecimiento empresarial está en el incremento de la competitividad, según (Blázquez et al., 2006). Los dos enfoques que más destacan en la literatura son el estocástico y el determinista (Bechetti y Trovato, 2002). El primero se fundamenta en la Ley de Gibrat (1931) que parte de la hipótesis de que el crecimiento de las empresas es un fenómeno aleatorio originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas, por lo que las empresas de cualquier

tamaño tienen la misma probabilidad de crecer. El segundo enfoque hace hincapié en que el crecimiento depende de un conjunto observable de características o factores, tales como la evolución del entorno general, dinámica del sector donde compite la empresa, estrategia de negocio desarrollada, recursos disponibles, características y motivaciones de los propietarios, entre otros". (p.227-228).

A inicios del presente siglo se ha podido observar que el sector empresarial busca su crecimiento en procesos que se adaptan a cambios que surgen de la misma dinámica del sector, en función de variables que provienen del entorno y de la generación de contextos propiciados por la toma de decisiones corporativas.

Gilbert et al. (2006) destaca que los principales factores determinantes del crecimiento empresarial son: las características personales del propietario de la empresa, los recursos, la estrategia del negocio, la estructura, los sistemas organizativos y de gestión, la localización geográfica, el contexto sectorial, etc. Delmar et al. (2003) en su estudio encontraron que la situación económica general también tiene implicaciones en la forma en que se produce el crecimiento empresarial. Los países desde su formación como tales han buscado el desarrollo. Si bien en un inicio éste fue individual, evolucionaron a un desarrollo colectivo, lo que permitió la generación de grupos empresariales que han cambiado la forma de la sociedad.

El desarrollo empresarial es un medio por el cual el empresario y su personal adquieren habilidades y destrezas, que permiten el manejo óptimo de los recursos, la innovación en los procesos y productos, de tal manera que se logre la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó es no experimental, y exploratoria se buscó información para tener acercamiento a una realidad objetiva su enfoque va de la mano con el aporte al mejoramiento de conocimiento en temas de gestión, estrategia y desarrollo empresarial de Pymes se ha procedido a plantear el problema de investigación con la respectiva formulación del objetivo a alcanzar se ha seleccionado una teoría que explique tanto las variables independiente y dependiente.

De tipo explicativo porque se pudo establecer cuáles fueron las causas que provocan las limitaciones en las Pymes en cuanto a su desarrollo empresarial, la formulación de las hipótesis deja la posibilidad de abrir nuevas investigaciones y complementarlas con las ya iniciadas.

Se utilizó una investigación de segundo nivel de tipo descriptivo, el cual permitió el levantamiento de datos con fines de establecer un diagnóstico situacional, procediendo a encuestar a 60 Pymes agroindustriales de la zona de influencia procesando la información y realizando un análisis crítico deduciendo la teoría planteada, la relación existente entre las variables y su comportamiento, y de campo debido a la visita in situ a las Pymes.

En relación al tipo de investigación es aplicada por que toma como base la investigación básica y sus diferentes niveles, por medio de ellos se formularon problemas e hipótesis para resolver los diferentes procesos productivos, y de distribución, en las Pymes agroindustriales y que afectan al índice de productividad no solo de la zona de influencia si no del Ecuador en general

El enfoque corresponde a métodos y técnicas cuantitativas, el muestreo y el tratamiento estadístico, como técnicas se utilizó una encuesta cerrada dicotómica, estructurada en una matriz de competitividad con ocho criterios y una encuesta cerrada con cuatro criterios que busco definir a potenciales exportadores dentro de las Pymes, instrumentos

que fueron utilizados en las Pymes peruanas en el proyecto BID-ADEX con fines de promover las exportaciones a Estados Unidos de Norte América y aplicadas en esta investigación a las Pymes de la zona tres del Ecuador.

Los alcances de la investigación utilizó el método deductivo por el cual ayudo a alcanzar conclusiones generales de la investigación mediante los resultados obtenidos en el momento de aplicar las técnicas de investigación

Méndez (2001) afirma que “el tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”

La presente investigación partió de dos enfoques; el estructurado en base a tres métodos: el inductivo, partiendo de lo general a lo específico con base en investigaciones previas, obtenidas del estado del arte de todos aquellos aportes científicos de las variables identificadas, en las ciencias administrativas. Se formularon propuestas que partieron de la aplicación de la matriz de competencias, es decir ;se estableció un modelo de gestión basado en las variables y criterios que intervinieron en el diagnóstico situacional, el analítico al revisar y ordenar por separado todos y cada uno de los diferentes conceptos, herramientas y estrategias de negocios que conforman la gestión y de síntesis porque posibilita el análisis comparativo de conceptos citados, para producir nuevos criterios y alimentar la ciencia con nuevas propuestas que vengan a actualizar y dinamizar el conocimiento.

La investigación de campo se evidenció al acudir a las medianas empresas existentes, de alimentos procesados y agroindustriales, agrupadas en la zona de influencia, donde se realizó encuestas a los propietarios y se levantó información a este tipo de organizaciones mediante la utilización de una matriz preparada para el efecto donde se identificaron las potencialidades que éstas tienen en el sector .Este tipo de investigación conduce a la observación directa y al conocimiento previo de los expertos en este tema.

El segundo enfoque utilizado fue el de la teoría prospectiva planteado por Michael Godet y citada por Francisco Emilio Argote Vega y María Angélica Insuasty Cuellar(2012) “construir el futuro supone el suficiente control sobre la situación y saber con certeza lo que se quiere lograr” p.23, por lo tanto ;se tomaron las etapas del proceso prospectivo de este autor, al explorar el estado de arte para conocer con detenimiento las perspectivas y fundamentos de la teoría y los diferentes modelos de la gestión de la calidad con sus criterios más sustanciales, la identificación de aquellas herramientas y estrategias de gestión que permitan el desarrollo del sector agroindustrial de los alimentos procesados y del licor artesanal, como caso de estudio para lograr la calidad en los procesos y, que sean exigibles y aceptados en el mercado europeo mediante un examen a la cadena de suministro ,desde el proceso de siembra hasta la exportación y el uso del producto en la mesa del cliente en los mercados internacionales. Se requirió de la técnica de análisis estructural apoyado en una matriz de competencias, que mide las reales potencialidades que tienen los productos de las Pymes agroindustriales y sus posibilidades reales de exportación de acuerdo a las normas técnicas y las partidas arancelarias.

3.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO

De acuerdo a la información del INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos mediante el visualizador de estadísticas productivas en el cual se registra la estructura productiva del País con un cruce de información del servicio de Rentas Internas SRI y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS en el cual se dispone de estadísticas del total de unidades económicas del Ecuador desde una perspectiva territorial y sectorial con un enfoque de tamaño de empresa, para el año 2016 se registra lo siguiente:

TABLA 1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

Número de Empresas por Tamaño - País

| Tamaño de empresa | Año 2016 |
|-------------------|----------|
| Microempresa | 736636 |
| Pequeña empresa | 63400 |
| Mediana empresa A | 7703 |
| Mediana empresa B | 5143 |
| Grande empresa | 3863 |
| Total | 843745 |

Fuente Directorio de Empresas INEC

De acuerdo a la zona de incidencia y de estudio de la investigación de la zona de planificación tres del Ecuador se tiene:

Indicadores zona de planificación 3 todos los sectores

| Tamaño de empresa | Año 2016 |
|-------------------|----------|
| Microempresa | 93347 |
| Pequeña empresa | 5756 |
| Mediana empresa A | 602 |
| Mediana empresa B | 373 |
| Grande empresa | 192 |
| Total | 100270 |

Fuente Directorio de Empresas INEC

Y de esta población de estudio se analizó aquellas empresas que respondan a procesos de manufactura en la Zona de Planificación tres del Ecuador:

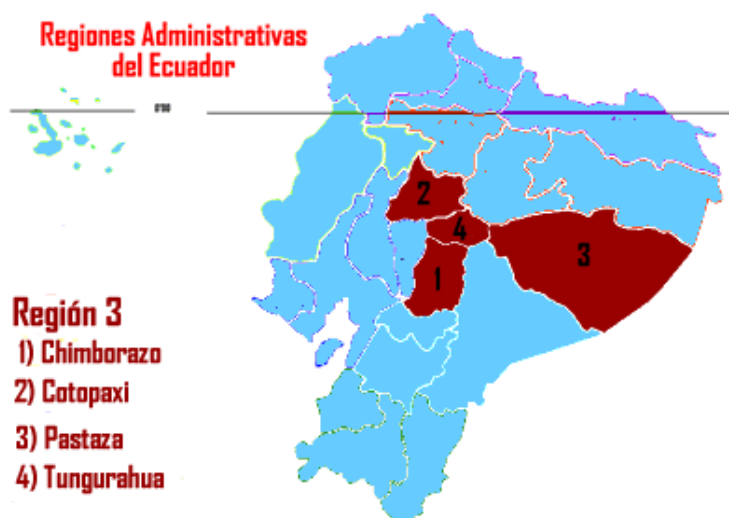
Indicadores zona de planificación tres manufacturas

| Tamaño de empresa | Año 2016 |
|-------------------|----------|
| Microempresa | 9670 |
| Pequeña empresa | 641 |
| Mediana empresa A | 57 |
| Mediana empresa B | 44 |
| Grande empresa | 32 |
| Total | 10444 |

Fuente Directorio de Empresas INEC

En la presente investigación, la población son Las Pymes medianas agroindustriales y de los alimentos procesado en el sector económico industrial de la zona tres de Ecuador.

GRAFICO 4 POBLACIÓN DE ESTUDIO



Fuente:

http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Regi%C3%B3n_territorial_del_Ecuador_3

CUADRO 13 POBLACIÓN DE ESTUDIO

| Nº | Provincia | Número de Pymes |
|----|------------|-----------------|
| 1 | Chimborazo | 3132 |
| 2 | Cotopaxi | 2336 |
| 3 | Pastaza | 437 |
| 4 | Tungurahua | 5147 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: www.inec.gob.ec

El período de observación de la muestra, fueron los meses de septiembre a octubre del 2016. La información que se levantó tuvo de base la matriz de competitividad.

3.3 TAMAÑO DE MUESTRA

No aplica la fórmula de la muestra porque el objeto de estudio es 60.

El presente estudio se realizó en la población de la unidad de análisis de las provincias de la zona tres. Su población está compuesta de 101 Pymes medianas, que llevan contabilidad y que se encuentran registradas en el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) En el último censo del año 2012, sin embargo; se adquirió información del ARCSA (Agencia de Registro y Control Sanitario) la misma que regula los registros sanitarios de las Pymes medianas de los alimentos. Durante los periodos 2014 al 2016 se ubicó 60 Pymes destinadas a la producción de alimentos procesados, entre otras, conservas, lácteos, bebidas alcohólicas, embutidos, en este caso no aplica la muestra porque el objeto de estudio es 60, por cultura y formalidad de la investigación cito la fórmula de la muestra poblacional:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: Sampieri H 2010

donde:

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

Z = valor que representa los niveles de confianza.

e = límite aceptable de error muestral.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos de recolección de datos representados en la matriz de competitividad conjuntamente con el desarrollo de la otra matriz (potencial exportador), para proyectos de fortalecimiento y apoyo a las Pymes en las exportaciones, ya fue desarrollada y aplicada para el proyecto BID-ADEX conjuntamente con PROMPERÚ (Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo) y Pymes al Mundo, debido a la necesidad de que las Pymes pueda recibir asistencia e función de los requerimientos técnicos para ingresar al mercado de los estados unidos de Norteamérica en función del tratado de libre comercio en el año 2012 , El proyecto nace desde la suscripción del Convenio de Cooperación Técnica entre la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) .

El proyecto tuvo como fin buscar en primer lugar motivar a las Pymes para que exporten y puedan identificar los requisitos técnicos de acceso a los mercados internacionales y en particular a los Estados Unidos, para lo cual se abrieron servicios de asistencia e información técnica completa enfocados solo para las Pymes objeto del programa y que superen el test exportador, para ello se registraron como empresa en el módulo de ventanilla de atención PYME.

La matriz de competitividad no necesariamente en una mediana empresa la cumple en su totalidad, pero hay puntos esenciales en la misma que la haga competitiva., es por eso que se diseñó de esa manera y la finalidad es que la asignación del puntaje la establezcan una vez que se puedan juntar núcleos empresariales y estandarizar valores de asignación de evaluación.

La matriz de potencial exportador que también se califica con criterios mínimos y no está asociada a que la empresa necesariamente tenga que exportar, sino es evaluar su condición de que pueda tener el potencial y no caerse.

Una vez ejecutada esta evaluación, se implanta la matriz de requisitos de acceso para exportar cumpliendo con la normativa d exigencia en el país de origen para que pueda salir y luego en el país de destino.

Y por último se elabora el famoso plan de calidad desde la evaluación del cliente hasta la retroalimentación de toda la cadena de valor todo ello implícito en el Modelo de Gestión propuesto en el criterio sistema de calidad y con aplicación directa a un emprendimiento.

Queda claro los beneficios de la ejecución de este proyecto y que contó con el levantamiento de información a través de los instrumentos que se utilizó para la presente investigación por los resultados descritos.

El alfa de Cronbach se utiliza para la validación de la consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos, se trata de un índice de facto que evalúa el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados, es aplicable cuando existe una escala de Likert, en la presente investigación el cuestionario que se aplicó a pesar que fue utilizado en un levantamiento de información anterior, y como aporte al mejoramiento de la investigación realizada, tiene coherencia para validar los resultados en el constructo analizado referente a la gestión gerencial.

Se empleó el número de ítems, la sumatoria de la varianza individual, la varianza total, empleando el programa estadístico informático SPSS, estas variantes se aplicaron para la validación de la consistencia interna del cuestionario tricotómico del potencial exportador obteniendo un resultado de 0,72 el mismo que se encuentra dentro de parámetros de confianza y validez.

Según los criterios de George y Mallery (2003) informan que cuanto más se aproxime el valor del alfa a 1 mayor será la consistencia interna del instrumento, lo resumen en la siguiente tabla:

| Alfa | Valoración |
|------------------------|-----------------|
| Coeficiente alfa > 0,9 | Es excelente |
| Coeficiente alfa > 0,8 | Es bueno |
| Coeficiente alfa > 0,7 | Es aceptable |
| Coeficiente alfa > 0,6 | Es cuestionable |
| Coeficiente alfa > 0,5 | Es pobre |
| Coeficiente alfa < 0,5 | Es inaceptable |

Veamos qué dicen ciertos investigadores en relación a la valoración del alfa:

Según Nunally (1978) “dentro de un análisis exploratorio estándar el valor de fiabilidad en torno a 0,7 es adecuado”

Para Kaplan & Saccuzzo (1982) “el valor de fiabilidad para la investigación básica entre 0,7 y 0,8 en investigación aplicada sobre 0,95”

Huh, Delorme & Reid (2006) “el valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0,6; en estudios confirmatorios debe estar entre 0,7 y 0,8”

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

K: # ítems

$\sum vi$: Sumatoria varianza individual

vt: Varianza total

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A nivel mundial se puede observar la evolución y el incremento de actividades de emprendimiento, cuyo insigne propósito es y será la creación de nuevos negocios que busquen dinamizar la economía de su entorno. Es importante detenerse y realizar un análisis del comportamiento emprendedor de éxito de algunos países que son referentes y modelos de desarrollo en este sector, así también las dificultades y problemas que se perciben. Se particularizará este estudio en el Ecuador en su zona tres, por ser el país de procedencia del emprendedor y autor de esta investigación, y se tomará datos históricos relevantes de estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Global Entrepreneurship Monitor GEM.

Según Angellelly & Prats (2005) “El desarrollo de emprendedores y nuevas empresas se ha convertido en un objetivo central para acelerar el progreso económico y social de las naciones, en Europa, la promoción de la empresarialidad adquirió relevancia en la década de los noventa (Thurik y Wennekers, 2004) la tendencia ha sido parecida en otros países desarrollados, tales como Japón, Canadá y Estados Unidos. Los países de América Latina y el Caribe no han sido una excepción en este proceso y también han venido incorporando el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción del espíritu empresarial en sus políticas de desarrollo empresarial, de educación y de formación profesional”.

Esta afirmación de Angellelly y Prats adquiere importancia absoluta en tiempos de recesión y crisis, advirtiendo que el emprendimiento impacta en el desarrollo económico de una nación partiendo de las contribuciones científicas de Jovanovic en 1982, y de Klepper 1996 y basados en la teoría de la evolución de las industrias, así también; se logra un efecto inmediato indirecto a la generación de empleo. La eficiencia se promoverá en el mercado competitivo al existir nuevas

empresas, esto dará paso a un nuevo cambio estructural, donde la innovación provocará el perfeccionamiento y la creación de nuevos productos.

En Latinoamérica han existido algunos avances significativos en temas de emprendimiento, existe evidencias de diseño e implementación de políticas económicas y mejora en términos de obligaciones tributarias para las Pymes, sin embargo; la región requiere un crecimiento sostenible y sustentable para incrementar la productividad por lo que es necesario mejorar en educación y la cultura emprendedora, incrementando la innovación, investigación y el desarrollo tecnológico.

A continuación, se citará la clasificación de los países según índices del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), organismo internacional que proporciona resultados de encuestas desde 1999 y cubre informes y atributos de 73 países del mundo con indicadores del ecosistema emprendedor, en el caso que nos requiere se revisará información del 2003 y de los años 2013 y 2014 para efectos de comparación y evolución.

CUADRO 14 CLASIFICACIÓN DE PAÍSES SEGÚN ÍNDICE DE GEM

| | Alto índice de actividad emprendedora | Medio | Bajo |
|---|--|--|-------------------------|
| Alto índice de actividad emprendedora dinámica | Chile, Corea, Nueva Zelanda, Uganda, Venezuela | China, México | Hong Kong, Slovenia |
| Medio | Brazil, India | Australia, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Hungría, Islandia, Irlanda, Singapur, Reino Unido | Bélgica, Italia, Suecia |

| | | | |
|-------------|-------------------------|---|---|
| Bajo | Argentina, Tailandia | Alemania, Grecia, Israel, Noruega, Sudáfrica, Suiza | China, Taipei, Croacia, Francia, |
| | | | Japón, Holanda, Polonia, Rusia |

Fuente: Tomado del informe ejecutivo GEM del año 2003

CUADRO 15 DEMOGRAFÍA EMPRESARIAL EN PAÍSES SELECCIONADOS

| País | Tasa de creación de empresas | Tasa de desaparición de empresas | Tasa de creación neta de empresas |
|-----------------|---|---|--|
| Italia (1) | 8,1 | 6,5 | 1,6 |
| Alemania (1) | 15,7 | 12,6 | 3,1 |
| España (1) | 13,3 | 11,4 | 1,9 |
| Portugal (1) | 13,2 | 9,1 | 3,8 |
| Reino Unido (1) | 10,9 | 10,3 | 0,6 |
| Chile (2) | 13,8 | 11,1 | 2,7 |
| Argentina (3) | 6,7 | 8,9 | -2,2 |

(1) Promedio anual para el período 1995-2000. Datos tomados de Observatorio Europeo de las Pyme, 2002.

(2) Promedio anual para el período 1996-2001. Datos tomados de Crespi, 2003,

(3) Promedio anual para el período 1995-2001 de la industria manufacturera (JICA, 2003)

Del cuadro 15, se desprende que Chile a esa fecha constituye el primer país latinoamericano con un alto índice de actividad emprendedora y el sexto país en el mundo con un 2,7% de tasa de creación neta de empresas, lo que lo ha convertido en un país de formación y desarrollo de los sectores bajos y medios de la sociedad, generando nuevos ingresos para el país, esto permite la creación de empleos y de este

modo es como las Pymes de origen familiar contribuyen a la industria chilena.

Landaeta, Saavedra, & Stevens (2015), manifiestan que dentro de la investigación realizada se encontró que los productos que lidera Chile a nivel mundial, más allá de los cátodos de cobre refinado que encabeza la producción para la exportación de las grandes empresas también están las Pymes con el envío al extranjero de uvas frescas que alimentan el 21,7% de las uvas en el mundo que son exportadas por Chile, a esto se suma los arándanos frescos, las manzanas deshidratadas y las ciruelas frescas, cabe recalcar que las Pymes se han convertido en un motor principal para dinamizar el sector del trabajo con el fin de brindar un sustento a varias de las familias de Chile, el 98% de las Pymes en Chile generan casi el 70% del empleo en su país.

Las Pymes son de mucha importancia para el desarrollo y economía de cada país, en México existen 4 millones de empresas información suministrada por la Secretaria de Economía, el 99% son MIPYMES, representan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen con el 52% del Producto Interno Bruto del país.

Las Pymes Colombianas aportan con el 70% del empleo y con más del 50% de la producción en la industria de los servicios y el comercio, su evolución en los últimos años es favorable, convirtiéndole a la estructura empresarial colombiana como una de las de mayor madurez del sector con capacidad de alcanzar financieramente sus objetivos. Su distribución en diferentes áreas se centra en el comercio con un 54,66%; servicios con un 31,60%; industria con un 12,22% y otros con un 1,52%.

La Pyme en Perú es de gran importancia para la economía porque son unidades productivas que impulsan el desarrollo nacional proyectándose a mercados internacionales, brindando de manera oportuna empleo a las personas que lo necesitan.

Según (Arbulú, 2014) "El desarrollo de la PYME (Pequeña y Micro Empresa) y del sector informal urbano en el Perú ha sido un fenómeno característico de las últimas dos décadas, debido al acelerado proceso

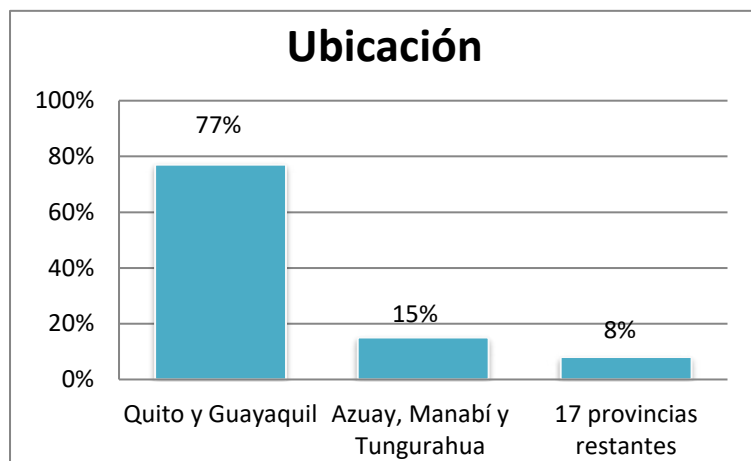
de migración y urbanización que sufrieron muchas ciudades, la aparición del autoempleo y de una gran cantidad de unidades económicas de pequeña escala, frente a las limitadas fuentes de empleo asalariada y formal para el conjunto de integrantes de la PEA. El sector conformado por las PYME posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional (42% aproximadamente según PROMPYME1) como de su potencial de absorción de empleo (cerca de 88% del empleo privado según PROMPYME2)". (p.32). Los micros y pequeñas empresas en Perú son componentes muy importantes del motor de su economía, generan el 40% del Producto Interno Bruto.

Zúñiga (2015) Sin duda en Perú no habría sido posible el desarrollo económico si no hubiera las Pymes ya que es el motor que impulsa la mejora del país a través de la creación de empleos mediante la cual reduce la pobreza puesto que las pequeñas y medianas empresas representan la mayoría con el 99,5% pero también se debe reflexionar que no están totalmente aptas para poder salir a mercados internacionales ya que tienen ciertas limitaciones y dificultades de carácter estructural.

Dentro de las Pymes del Ecuador tenemos una clasificación de estas según el tamaño de las empresas; Barrera (2001) explica:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros.
- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

CUADRO 16 UBICACIÓN



Dentro del Ecuador las Pymes generan fuentes de empleo como lo explica el siguiente cuadro:

CUADRO 17 PYMES

| SECTOR | NÚMERO EMPRESAS | PROMEDIO EMPLEADOS POR EMPRESA | TOTAL, TRABAJADORES |
|----------------------|-----------------|--------------------------------|---------------------|
| PYMES | 15.000 | 22 | 330.000 |
| Artesanías | 200.000 | 3 | 600.000 |
| Microempresas | 252.000 | 3 | 756.000 |
| TOTAL | 467.000 | | 1'686.000 |

Ilustración representación de trabajadores en la Pymes según Barrera

El Ecuador en el año 2003 ,no figuraba en el mapa demográfico del emprendimiento ,en el año 2013 se ubica en el octavo lugar en América Latina y en el 2014 desciende un puesto al noveno, según Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo (2015) “Recién a inicios de 2015 dos publicaciones: Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development, producida en conjunto por el Word Economic Forum y el

Global Entrepreneurship Monitor, y Bridging the Skills and Innovation Gap to boost Productivity in Latin América, del World Economic Forum Competitiveness lab en colaboración con Deloitte, entregan una visión que ofrece un contexto más amplio para la interpretación y análisis de los resultados del GEM en general y del informe para Ecuador en particular. De la primera publicación se desprende que los países cuya actividad emprendedora temprana, TEA, están en el primer cuartil superior donde la TEA de Ecuador cae, posee baja competitividad. Aquellas economías con TEA en el último cuartil inferior corresponden a países con alta competitividad. La segunda publicación, pone de manifiesto el rol crítico de las competencias gerenciales, del liderazgo y habilidades blandas para la innovación y el crecimiento de las empresas”.

En el año 2016 el TEA de Ecuador es el segundo más alto de la región con un 31,8% seguido de Belice y Colombia con el 28,8% y el 27,4% respectivamente, pero así también es una de las más altas en cerrar negocios y actividades lo cual evidencia la poca sostenibilidad de los emprendimientos, ver cuadro 18

CUADRO 18 TEA

| | País | Tasa de Emprendimientos Nacientes | | Tasa de Emprendimientos Nacientes | | Actividad Emprendedora Temprana (TEA) | | Actividad Emprendedora del Empleado | | Propiedad de Negocios Establecidos | | Cierre de Negocios (% de TEA) | |
|----------------------------|-------------------|-----------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|---------------------------------------|---------|-------------------------------------|---------|------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|
| | | Valor | Ranking | Valor | Ranking | Valor | Ranking | Valor | Ranking | Valor | Ranking | Valor | Ranking |
| Africa | Burkina Faso | 21,2 | 2 | 13,5 | 2 | 33,5 | 1 | 0,6 | 61 | 28 | 1 | 9,4 | 29 |
| | Camerún | 17,8 | 5 | 10,9 | 7 | 27,6 | 4 | 1,2 | 47* | 15,2 | 6 | 14,9 | 7 |
| | Egipto | 8,2 | 20 | 6,6 | 17 | 14,3 | 17* | 2 | 40 | 6,1 | 41* | 17,4 | 5 |
| | Marruecos | 1,3 | 64* | 4,3 | 36* | 5,6 | 59 | 0,5 | 62* | 7,5 | 27* | 12 | 15 |
| | Sudáfrica | 3,9 | 49* | 3,3 | 46 | 6,9 | 52 | 0,7 | 55* | 2,5 | 61 | 10 | 25* |
| | Promedio Regional | 10,5 | | 7,7 | | 17,6 | | 1 | | 11,9 | | 12,7 | |
| América Latina & El Caribe | Argentina | 8,9 | 14* | 5,7 | 23* | 14,5 | 16 | 3,1 | 29 | 7,9 | 24 | 10 | 25* |
| | Belice | 18,7 | 4 | 10,7 | 8 | 28,8 | 3 | 8 | 2 | 6,3 | 47* | 18,8 | 4 |
| | Brasil | 6,2 | 29 | 14 | 1 | 19,6 | 10 | 1,5 | 43* | 16,9 | 4 | 5,6 | 50 |
| | Chile | 15,6 | 7 | 9,3 | 10 | 24,2 | 7 | 5,4 | 18 | 8 | 23 | 10,1 | 23* |
| | Colombia | 16,3 | 6 | 11,3 | 5 | 27,4 | 5 | 1,2 | 47* | 8,9 | 18 | 8,9 | 32 |
| | Ecuador | 22,4 | 1 | 11 | 6 | 31,8 | 2 | 0,7 | 55* | 14,3 | 7 | 11,8 | 17 |
| | El Salvador | 8 | 21 | 6,7 | 16 | 14,3 | 17* | 1 | 51* | 11,5 | 10 | 11,3 | 18* |
| | Guatemala | 12,2 | 8 | 8,6 | 11 | 20,1 | 9 | 1,7 | 42 | 9,1 | 17 | 6,3 | 47* |
| | Jamaica | 4,1 | 47* | 5,8 | 22 | 9,9 | 35 | 0,7 | 55* | 8,2 | 21* | 9 | 31 |
| | México | 6,1 | 30* | 3,6 | 43* | 9,6 | 36* | 4,8 | 22 | 7,5 | 27* | 5,9 | 49 |
| | Panamá | 8,6 | 18 | 4,7 | 28* | 13,2 | 22 | 0,2 | 65 | 4,4 | 53* | 7,1 | 42 |
| | Perú | 19,9 | 3 | 5,7 | 23* | 25,1 | 6 | 0,8 | 54 | 6,1 | 41* | 8,3 | 35 |
| | Puerto Rico | 8,5 | 19 | 2 | 63 | 10,3 | 32 | 1,8 | 41 | 1,6 | 65 | 7,4 | 39 |
| | Uruguay | 10,1 | 10 | 4,2 | 38 | 14,1 | 20 | 2,6 | 32* | 7,4 | 30 | 14,6 | 8* |

En el cuadro 19 se muestra la caracterización del emprendedor ecuatoriano, y se observa una diversidad en lo referente a los diferentes indicadores. En los últimos años la tasa de actividad emprendedora temprana ha superado la tasa de negocios establecidos.

CUADRO 19 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR ECUATORIANO

| | | No poseedor de negocios | TEA | Establecidos |
|------------------------|--------------------------|-------------------------|-------|--------------|
| | Años de escolaridad | 10,51 | 10,65 | 9,22 |
| | Edad promedio | 34,8 | 35,56 | 42,1 |
| Area | Urbano | 62,23 | 64,6 | 48,67 |
| | Rural | 37,77 | 35,4 | 51,33 |
| Género | Hombre | 47,28 | 52,01 | 52,09 |
| | Mujer | 52,72 | 47,99 | 47,91 |
| | Saber leer | 97,86 | 97,45 | 93,54 |
| Categoría de ocupación | Tiempo Completo Parcial | 32,98 | 21,02 | 3,05 |
| | Tiempo Parcial Solamente | 19,32 | 14,08 | 0,76 |
| | Retirado/Discapacitado | 2,15 | 0,91 | 0 |
| | Dedicado al Hogar | 27,41 | 12,8 | 0,76 |
| | Estudiante | 8,2 | 3,29 | 0,38 |
| | Desempleado/Otros | 8,1 | 3,66 | 0,38 |
| | Auto-Empleado | 1,65 | 44,24 | 94,66 |
| Categoría de ingresos | Menos de \$366 | 30,4 | 26,92 | 28,14 |
| | Entre \$367 y \$732 | 45,45 | 46,7 | 46,77 |
| | Más de \$733 | 24,14 | 26,37 | 25,1 |

El cuadro 20 indica el giro de los negocios de las Pymes ecuatorianas, siendo muy objetivos en la crítica y el análisis sugieren emprendimientos de baja competitividad internacional.

CUADRO 20 PYMES ECUATORIANAS

| Sector | Giro del Negocio | Nacientes | Nuevos | Establecidos |
|--------------------------|---|--|--|--|
| Extractivo | Agricultura, ganadería y pesca | Siembra y venta de frutas Pesca Artesanal Siembra y venta de palma africana Crianza y venta de pollos Siembra y venta de arroz | Siembra y venta de plátano y yuca Criadero de ganado y venta de leche y quesos Crianza y venta de pollos Siembra y venta de arroz | Siembra y venta de papas y hortalizas Pesca artesanal Criadero de ganado y venta de leche y quesos Crianza y venta de pollos Siembra y venta de café y cacao Siembra y venta de arroz |
| | | Taller de costura de ropa Producción y venta de chocolates Elaboración y venta de muebles Panadería | Taller de costura de ropa Producción y venta de vinos Elaboración y venta de muebles Panadería | Taller de metalmecánica Taller de aluminio y vidrio Elaboración y venta de muebles Panadería |
| Orientados a negocios | Minería y Construcción | | Construcción y venta de viviendas | |
| | Servicios Administrativos | Cyber Agencias de empleo Eliminación de plagas | Cyber | Servicios contables |
| | Intermediación financiera y bienes raíces | Broker de seguros Venta de bienes raíces | | |
| | Información y comunicación | Venta de planes corporativos de telefonía celular | | Servicio técnico de telecomunicaciones |
| Orientados al consumidor | Servicios Profesionales | Consultoría de marketing Servicios tributarios Levantamiento topográfico | Servicios profesionales independientes | |
| | Comercio al por menor hoteles y restaurantes | Restaurante Venta de ropa y zapatos Tienda Hotel Librería y papelería | Restaurante Venta de ropa y zapatos Tienda Venta de productos por catálogo Servicio de lavado de ropa | Restaurante Venta de ropa y zapatos Tienda Servicios de hospedaje Bazar y papelería |
| | Gobierno, salud, educación y servicios sociales | Plataforma educativa Gabinetes de belleza Consultorio médico u odontológico Organización de formación de proyectos en beneficio de la comunidad | Clases de matemáticas Gabinetes de belleza | Servicios de enfermería a domicilio Gabinete de belleza |
| | Actividades de servicio al consumidor | Gimnasio Peluquería canina Organización de eventos | Organización de eventos | |

Todos los países citados en este estudio tienen un común denominador en, las dificultades que viven los emprendedores en el día a día de su actividad, la falta de inversionistas, las dificultades y trámites burocráticos para los permisos de funcionamiento respectivo, la falta de formación y capacitación de sus propietarios, políticas gubernamentales que apoyen al emprendimiento, programas gubernamentales de asistencia, educación en emprendimiento, la poca transferencia de investigación y desarrollo en las Pymes, la falta de apertura de los mercados internacionales y las altas barreras de acceso, la ausencia de una estructura organizacional, la mínima cultura exportadora, el incipiente apoyo financiero por parte de la banca privada y pública, los altos impuestos han debilitado la capacidad de acción de este importante sector de la economía.

Sin embargo, el Ecuador en los últimos años se ha destacado regionalmente y se observa apoyo a los emprendimientos gestionando desde el estado y políticas públicas que permiten a las Pymes insertarse en el contexto internacional, los cambios son acelerados y vertiginosos creados por situaciones internas y externas y las organizaciones deberán crear las condiciones necesarias para adaptarse a escenarios de competencia de un incremento exponencial tecnológico de cambios económicos y de globalización donde la exigencia para sobrevivir serán la competitividad, la productividad y la innovación.

4.2 PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Hipótesis:

Ho: Las estrategias no inciden en el desarrollo de las Pymes

H1: Las estrategias inciden en el desarrollo de las Pymes

CUADRO 21 GESTIÓN EMPRESARIAL

| Matriz - Observada | | | | | |
|--------------------|--|--------------|-------------------|------------|-------|
| | A. Gestión Empresarial. | Si / Siempre | Algunas / A veces | No / Nunca | Total |
| 1 | ¿Cuenta la empresa con un plan de exportación? | 17 | 8 | 35 | 60 |
| 2 | ¿Utiliza herramientas de planeación estratégica? | 30 | 21 | 9 | 60 |
| 3 | ¿Se comunica los objetivos a todos los niveles de la organización? | 36 | 20 | 4 | 60 |
| 4 | ¿Conoce el personal en forma clara el concepto del giro del negocio? | 40 | 16 | 4 | 60 |
| 5 | ¿Los productos de la empresa cumplen con los estándares internacionales de calidad? | 43 | 13 | 4 | 60 |
| 6 | ¿Identifica los productos que mejor se venden y resalta los productos con problemas? | 42 | 14 | 4 | 60 |
| 7 | ¿Cuenta la empresa con una página web? | 31 | 7 | 22 | 60 |
| 8 | Tiene éxito en el mercado interno | 44 | 15 | 1 | 60 |
| 9 | ¿Conoce el idioma del país donde realizará sus exportaciones? | 16 | 13 | 31 | 60 |
| | Total | 299 | 127 | 114 | 540 |
| | Porcentaje | 55% | 24% | 21% | 100% |

| Matriz - Esperada | | | | | |
|-------------------|--|--------------|-------------------|------------|-------|
| | A. Gestión Empresarial. | Si / Siempre | Algunas / A veces | No / Nunca | Total |
| 1 | ¿Cuenta la empresa con un plan de exportación? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 2 | ¿Utiliza herramientas de planeación estratégica? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 3 | ¿Se comunica los objetivos a todos los niveles de la organización? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 4 | ¿Conoce el personal en forma clara el concepto del giro del negocio? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 5 | ¿Los productos de la empresa cumplen con los estándares internacionales de calidad? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 6 | ¿Identifica los productos que mejor se venden y resalta los productos con problemas? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 7 | ¿Cuenta la empresa con una página web? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 8 | Tiene éxito en el mercado interno | 33 | 14 | 13 | 60 |
| 9 | ¿Conoce el idioma del país donde realizará sus exportaciones? | 33 | 14 | 13 | 60 |
| | Total | 297 | 126 | 117 | 540 |
| | Porcentaje | 55% | 24% | 21% | 100% |

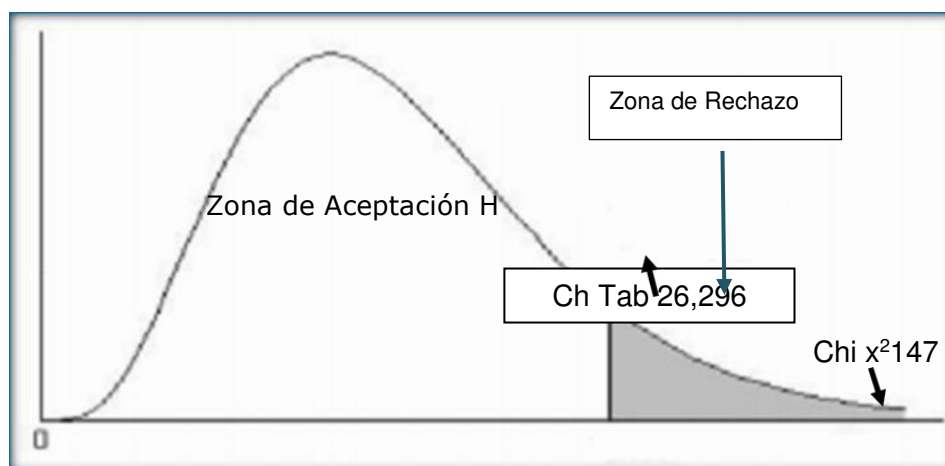
| Cálculo del ch cuadrado | | | | | |
|-------------------------|--|--------------|-------------------|------------|-------------------------|
| | A. Gestión Empresarial. | Si / Siempre | Algunas / A veces | No / Nunca | Cálculo del ch cuadrado |
| 1 | ¿Cuenta la empresa con un plan de exportación? | 8 | 3 | 39 | 50 |
| 2 | ¿Utiliza herramientas de planeación estratégica? | 0 | 3 | 1 | 4 |
| 3 | ¿Se comunica los objetivos a todos los niveles de la organización? | 0 | 2 | 6 | 8 |
| 4 | ¿Conoce el personal en forma clara el concepto del giro del negocio? | 1 | 0 | 6 | 7 |
| 5 | ¿Los productos de la empresa cumplen con los estándares internacionales de calidad? | 3 | 0 | 6 | 9 |
| 6 | ¿Identifica los productos que mejor se venden y resalta los productos con problemas? | 2 | 0 | 6 | 8 |
| 7 | ¿Cuenta la empresa con una página web? | 0 | 4 | 7 | 11 |
| 8 | Tiene éxito en el mercado interno | 3 | 0 | 11 | 14 |
| 9 | ¿Conoce el idioma del país donde realizará sus exportaciones? | 9 | 0 | 27 | 36 |
| | | 26 | 12 | 109 | 147 |

TABLA 2 CHI CUADRADO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En la tabla de distribución chi cuadrado χ^2

| v/p | 0,001 | 0,0025 | 0,005 | 0,01 | 0,025 | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,2 | 0,25 |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 | 10,8274 | 9,1404 | 7,8794 | 6,6349 | 5,0239 | 3,8415 | 2,7055 | 2,0722 | 1,6424 | 1,3233 |
| 2 | 13,8150 | 11,9827 | 10,5965 | 9,2104 | 7,3778 | 5,9915 | 4,6052 | 3,7942 | 3,2189 | 2,7726 |
| 3 | 16,2660 | 14,3202 | 12,8381 | 11,3449 | 9,3484 | 7,8147 | 6,2514 | 5,3170 | 4,6416 | 4,1083 |
| 4 | 18,4662 | 16,4238 | 14,8602 | 13,2767 | 11,1433 | 9,4877 | 7,7794 | 6,7449 | 5,9886 | 5,3853 |
| 5 | 20,5147 | 18,3854 | 16,7496 | 15,0863 | 12,8325 | 11,0705 | 9,2363 | 8,1152 | 7,2893 | 6,6257 |
| 6 | 22,4575 | 20,2491 | 18,5475 | 16,8119 | 14,4494 | 12,5916 | 10,6446 | 9,4461 | 8,5581 | 7,8408 |
| 7 | 24,3213 | 22,0402 | 20,2777 | 18,4753 | 16,0128 | 14,0671 | 12,0170 | 10,7479 | 9,8032 | 9,0371 |
| 8 | 26,1239 | 23,7742 | 21,9549 | 20,0902 | 17,5345 | 15,5073 | 13,3616 | 12,0271 | 11,0301 | 10,2189 |
| 9 | 27,8767 | 25,4625 | 23,5893 | 21,6660 | 19,0228 | 16,9190 | 14,6837 | 13,2880 | 12,2421 | 11,3887 |
| 10 | 29,5879 | 27,1119 | 25,1881 | 23,2093 | 20,4832 | 18,3070 | 15,9872 | 14,5339 | 13,4420 | 12,5489 |
| 11 | 31,2635 | 28,7291 | 26,7569 | 24,7250 | 21,9200 | 19,6752 | 17,2750 | 15,7671 | 14,6314 | 13,7007 |
| 12 | 32,9092 | 30,3182 | 28,2997 | 26,2170 | 23,3367 | 21,0261 | 18,5493 | 16,9893 | 15,8120 | 14,8454 |
| 13 | 34,5274 | 31,8830 | 29,8193 | 27,6882 | 24,7356 | 22,3620 | 19,8119 | 18,2020 | 16,9848 | 15,9839 |
| 14 | 36,1239 | 33,4262 | 31,3194 | 29,1412 | 26,1189 | 23,6848 | 21,0641 | 19,4062 | 18,1508 | 17,1169 |
| 15 | 37,6978 | 34,9494 | 32,8015 | 30,5780 | 27,4884 | 24,9958 | 22,3071 | 20,6030 | 19,3107 | 18,2451 |
| 16 | 39,2518 | 36,4555 | 34,2671 | 31,9999 | 28,8453 | 26,2962 | 23,5418 | 21,7931 | 20,4651 | 19,3689 |
| 17 | 40,7911 | 37,9462 | 35,7184 | 33,4087 | 30,1910 | 27,5871 | 24,7690 | 22,9770 | 21,6146 | 20,4887 |
| 18 | 42,3119 | 39,4220 | 37,1564 | 34,8052 | 31,5264 | 28,8693 | 25,9894 | 24,1555 | 22,7595 | 21,6049 |
| 19 | 43,8194 | 40,8847 | 38,5821 | 36,1908 | 32,8523 | 30,1435 | 27,2036 | 25,3289 | 23,9004 | 22,7178 |
| 20 | 45,3142 | 42,3358 | 39,9969 | 37,5663 | 34,1696 | 31,4104 | 28,4120 | 26,4976 | 25,0375 | 23,8277 |

Gráfico de distribución de Ch cuadrado



Grados de libertad

$$Gl := (n-1) * (m-1)$$

$$Gl = (4-1) * (3-1)$$

$$Gl = 3 * 2$$

$$Gl = 6$$

$$P = 0.05$$

Interpretación

Como el Ch calculado es mayor que el Ch de la tabla; entonces se rechaza el H_0 ; se acepta la H_1 ; es decir las estrategias de negocios inciden en el desarrollo de las Pymes.

CUADRO 22 GESTIÓN PRODUCTIVA Y LOGÍSTICA

Matriz observada

| | B. Gestión Productiva y Logística | Si / Siemp re | Algunas / A veces | No / Nun ca | TOT AL |
|---|---|------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-------------------|
| 1 | ¿La Empresa exporta su producto? | 14 | 9 | 37 | 60 |
| 2 | ¿La Empresa cuenta con un cuadro de mando integral/Balance Score Card? | 18 | 11 | 31 | 60 |
| 3 | ¿Controla la producción? | 52 | 4 | 4 | 60 |
| 4 | ¿Existe un control de inventarios, a) Ingreso y salida de materias primas b) salida de productos terminados | 51 | 6 | 3 | 60 |
| | TOTAL: | 135 | 30 | 75 | 240 |
| | | 56% | 13% | 31% | 100% |

Matriz esperada

| | B. Gestión Productiva y Logística | Si / Siemp re | Algun as / A veces | No / Nun ca | TOT AL |
|---|---|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|
| 1 | ¿La empresa exporta su producto? | 34 | 8 | 19 | 60 |
| 2 | ¿La empresa cuenta con un cuadro de mando integral/Balance Score Card? | 34 | 8 | 19 | 60 |
| 3 | ¿Controla la producción? | 34 | 8 | 19 | 60 |
| 4 | ¿Existe un control de inventarios, a) Ingreso y salida de materias primas b) salida de productos terminados | 34 | 8 | 19 | 60 |
| | TOTAL: | 135 | 30 | 75 | 240 |

Cálculo del chi cuadrado

| | B. Gestión Productiva y Logística | Si / Siemp re | Algun as / A veces | No / Nun ca | TOT AL |
|---|---|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|
| 1 | ¿La empresa exporta su producto? | 12 | 0 | 18 | |
| 2 | ¿La empresa cuenta con un cuadro de mando integral/Balance Score Card? | 7 | 2 | 8 | |
| 3 | ¿Controla la producción? | 10 | 2 | 12 | |
| 4 | ¿Existe un control de inventarios, a) Ingreso y salida de materias primas b) salida de productos terminados | 9 | 0 | 13 | |
| | TOTAL: | 38 | 4 | 51 | 92 |

Grados de libertad

$$Gl:=(n-1)*(m-1)$$

$$Gl= (4-1)*((3-1)$$

$$Gl= 3*2$$

$$Gl= 6$$

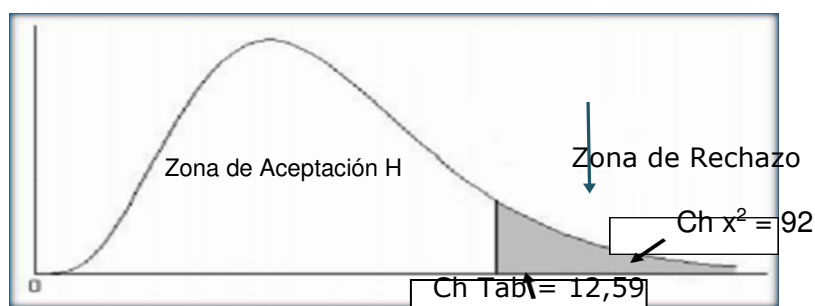
$$P= 0.05$$

TABLA 3 CHI CUADRADO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA Y LOGÍSTICA

En la tabla de distribución chi cuadrado

| v/p | 0,001 | 0,0025 | 0,005 | 0,01 | 0,025 | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,2 | 0,5 |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| 1 | 10,8274 | 9,1404 | 7,8794 | 6,6349 | 5,0239 | 3,8415 | 2,7055 | 2,0722 | 1,6424 | 1,32 |
| 2 | 13,8150 | 11,9827 | 10,5965 | 9,2104 | 7,3778 | 5,9915 | 4,6052 | 3,7942 | 3,2189 | 2,77 |
| 3 | 16,2660 | 14,3202 | 12,8381 | 11,3449 | 9,3484 | 7,8147 | 6,2514 | 5,3170 | 4,6416 | 4,10 |
| 4 | 18,4662 | 16,4238 | 14,8602 | 13,2767 | 11,1433 | 9,4877 | 7,7794 | 6,7449 | 5,9886 | 5,38 |
| 5 | 20,5147 | 18,3854 | 16,7496 | 15,0863 | 12,8325 | 11,0705 | 9,2363 | 8,1152 | 7,2893 | 6,63 |
| 6 | 22,4575 | 20,2491 | 18,5475 | 16,8119 | 14,4494 | 12,5916 | 10,6446 | 9,4461 | 8,5581 | 7,88 |
| 7 | 24,3213 | 22,0402 | 20,2777 | 18,4753 | 16,0128 | 14,0671 | 12,0170 | 10,7479 | 9,8032 | 9,03 |
| 8 | 26,1239 | 23,7742 | 21,9549 | 20,0902 | 17,5345 | 15,5073 | 13,3616 | 12,0271 | 11,0301 | 10,2 |
| 9 | 27,8767 | 25,4625 | 23,5893 | 21,6660 | 19,0228 | 16,9190 | 14,6837 | 13,2880 | 12,2421 | 11,3 |
| 10 | 29,5879 | 27,1119 | 25,1881 | 23,2093 | 20,4832 | 18,3070 | 15,9872 | 14,5339 | 13,4420 | 12,5 |
| 11 | 31,2635 | 28,7291 | 26,7569 | 24,7250 | 21,9200 | 19,6752 | 17,2750 | 15,7671 | 14,6314 | 13,7 |
| 12 | 32,9092 | 30,3182 | 28,2997 | 26,2170 | 23,3367 | 21,0261 | 18,5493 | 16,9893 | 15,8120 | 14,8 |
| 13 | 34,5274 | 31,8830 | 29,8193 | 27,6882 | 24,7356 | 22,3620 | 19,8119 | 18,2020 | 16,9848 | 15,9 |
| 14 | 36,1239 | 33,4262 | 31,3194 | 29,1412 | 26,1189 | 23,6848 | 21,0641 | 19,4062 | 18,1508 | 17,1 |
| 15 | 37,6978 | 34,9494 | 32,8015 | 30,5780 | 27,4884 | 24,9958 | 22,3071 | 20,6030 | 19,3107 | 18,2 |
| 16 | 39,2518 | 36,4555 | 34,2671 | 31,9999 | 28,8453 | 26,2962 | 23,5418 | 21,7931 | 20,4651 | 19,3 |

Gráfico de distribución de Ch cuadrado



Interpretación

Como el Ch calculado es mayor que el Ch de la tabla; entonces se rechaza la H_0 ; se acepta la H_1 ; es decir las estrategias de negocios inciden en el desarrollo de las Pymes.

4.2.1. Análisis invariante. -

Con el propósito de lograr una mayor comprensión de los datos que aparecen en los cuadros tanto de la gestión empresarial como el de la producción y la logística, se puede observar claramente que el punto crítico del área sombreada de la curva de distribución y su valor de significación asintótica bilateral es menor que 0,05, entonces ,se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa por consiguiente ;se puede afirmar que las estrategias de negocios si inciden en el desarrollo de las Pymes

4.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados, fruto de la investigación de campo a 60 Pymes, medianas empresas del sector de la agroindustria pertenecientes a la zona tres del Ecuador para lo cual se utilizó el instrumento del cheklist con fines de verificación del nivel de competitividad de estas. Bajo el enfoque de la estrategia de la exportación de sus productos, las Pymes deben estar estructuradas con herramientas de gestión entre las principales: el planeamiento estratégico, el aseguramiento de la calidad, la gestión ambiental y los sistemas de información, así como la presencia de las áreas funcionales básicas que toda organización debe tener como son: la producción y sus operaciones, comercialización, contabilidad y finanzas, talento humano.

De igual manera la encuesta realizada a los gerentes y propietarios de las Pymes se basó en la gestión empresarial, productiva y logística de los mercados internacionales, la económica y financiera, los formatos utilizados son de propiedad de la Asociación de Exportadores ADEX



LISTA DE VERIFICACIÓN: MAPA DE COMPETITIVIDAD

TABLA 4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

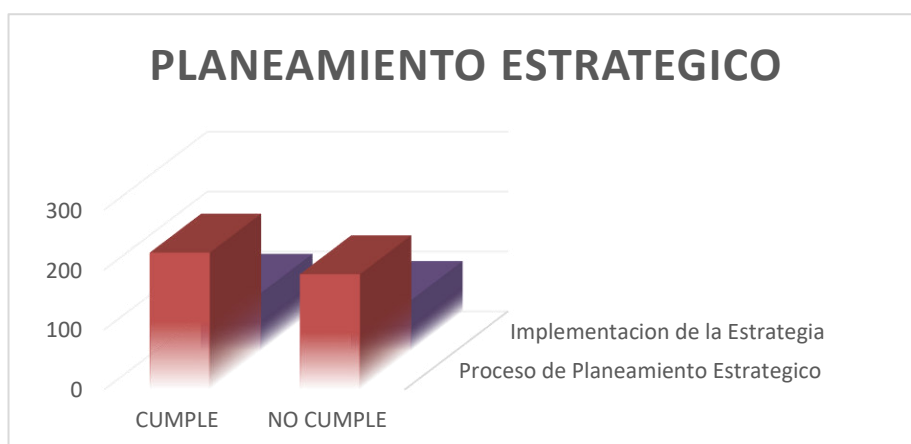
| No. | ITEM | Cumple | No cumple | Total |
|--|---|------------|------------|------------|
| PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | | | | |
| PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | | | | |
| 1 | Se ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años. | 43 | 17 | 60 |
| 2 | La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla. | 47 | 13 | 60 |
| 3 | El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento. | 8 | 52 | 60 |
| 4 | Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido, para la empresa en general, para cada línea de productos y para cada departamento. | 49 | 11 | 60 |
| 5 | Al planear se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde esta ópera, con la adecuada participación de las áreas. | 12 | 48 | 60 |
| 6 | Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: proveedores, clientes, nuevos competidores, eventuales productos sustitutos y la aparición de nuevos productos. | 49 | 11 | 60 |
| 7 | Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con la mejor práctica ("benchmarking"). | 20 | 40 | 60 |
| TOTAL: | | 228 | 192 | 420 |

| IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA | | | | |
|---------------------------------|---|-----|-----|-----|
| 8 | El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia. | 9 | 51 | 60 |
| 9 | El planeamiento estratégico da pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa con un seguimiento efectivo. | 45 | 15 | 60 |
| 10 | El último planeamiento estratégico fue suficientemente flexible como para permitir cambios rápidos en el Accionar y así adecuarse a nuevas oportunidades del entorno. | 42 | 18 | 60 |
| TOTAL: | | 96 | 84 | 180 |
| TOTAL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: | | 324 | 276 | 600 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 5 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: En cuanto a la planificación estratégica y la implementación de la estrategia, el 54% las aplica en sus organizaciones, dejando percibir que existe la preocupación inicial por saber cómo está el diagnóstico de la Pyme y hacia dónde quiere dirigirse a largo plazo, lo cual demuestra estar dentro de la formalidad empresarial. Apenas el 46% no lo aplica, sin embargo, se pudo evidenciar deficiencias en la falta de trabajo en equipo no existe un buen aporte de las áreas funcionales para la construcción del FODA, el benchmarking es débil, así como la falta de alineación del talento humano a los objetivos institucionales.

TABLA 5 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

| PRODUCCIÓN Y OPERACIONES | | | | Total |
|--------------------------|--|------------|------------|------------|
| | PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN | | | |
| 11 | El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas, proyectados, teniendo en cuenta las variables internas y externas de la empresa. | 48 | 12 | 60 |
| 12 | En la planeación se evalúan permanentemente alternativas para generar mejoras periódicas que actualicen y optimicen el proceso de producción. (Renovación de maquinaria, materiales, procesos, entre otros.) | 12 | 48 | 60 |
| | TOTAL: | 60 | 60 | 120 |
| | PROCESOS DE PRODUCCIÓN | | | |
| 13 | Las operaciones de producción están adecuadamente diseñadas para maximizar la eficiencia en el uso de maquinarias, materiales y personal. | 51 | 9 | 60 |
| 14 | El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en el tamaño, tipo y prioridad de los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes. | 10 | 50 | 60 |
| 15 | La compañía tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción. | 47 | 13 | 60 |
| 16 | La planta y los procesos de producción están diseñados para optimizar el flujo y eliminar la pérdida de tiempo entre una actividad y otra. | 41 | 19 | 60 |
| 17 | La compañía evalúa de forma regular la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como integrar a su producción la elaboración de materias primas. | 40 | 20 | 60 |
| 18 | La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, en calidad y precio. | 50 | 10 | 60 |
| | TOTAL: | 239 | 121 | 360 |
| | CAPACIDAD DEL PROCESO | | | |
| 19 | La compañía conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización. | 49 | 11 | 60 |

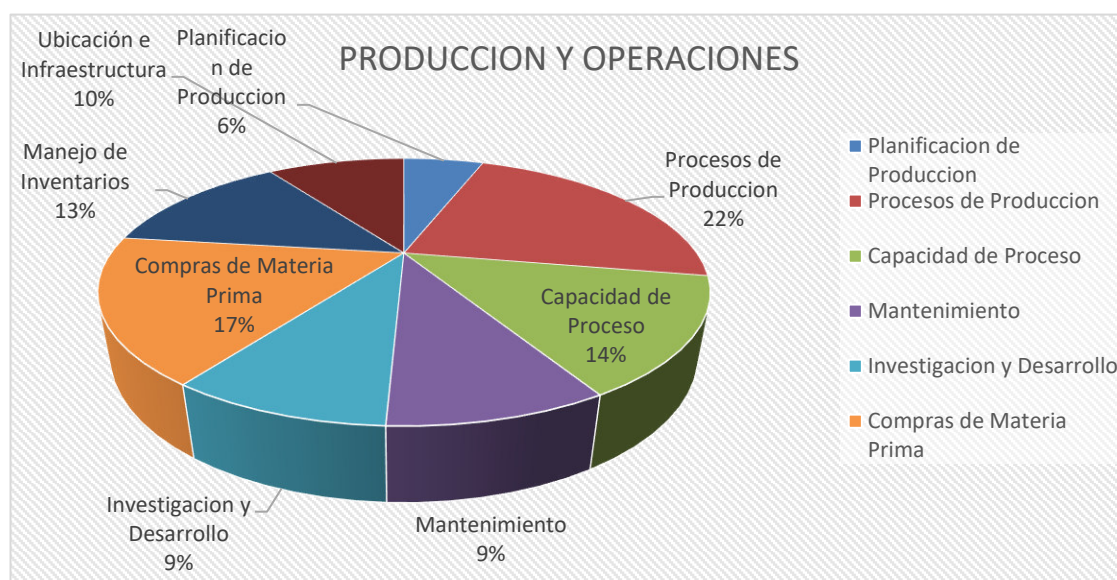
| | | | | |
|----|---|------------|-----------|------------|
| 20 | La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente, con recursos internos o externos | 48 | 12 | 60 |
| 21 | La capacidad de producción de la empresa le permite entregar los pedidos de manera oportuna, eficiente y con la calidad requerida | 52 | 8 | 60 |
| | TOTAL: | 149 | 31 | 180 |
| | MANTENIMIENTO | | | |
| 22 | Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados. | 50 | 10 | 60 |
| 23 | El mantenimiento preventivo es efectivo evitando situaciones críticas de paradas que generen lucro cesante. | 47 | 13 | 60 |
| | TOTAL: | 97 | 23 | 120 |
| | INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | | |
| 24 | La innovación es incorporada en los diferentes procesos y se considera de vital importancia para la supervivencia de la compañía. | 13 | 47 | 60 |
| 25 | Existe un sistema formal y eficiente para el diseño y desarrollo de nuevos productos. | 38 | 22 | 60 |
| 26 | La empresa motiva la promoción de ideas de mejoramiento de procesos, equipos, tecnología y productos a nivel interno y externo. | 46 | 14 | 60 |
| | TOTAL: | 97 | 83 | 180 |
| | COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS | | | |
| 27 | Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.). | 47 | 13 | 60 |
| 28 | Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisface las necesidades de las operaciones. | 51 | 9 | 60 |
| 29 | La empresa posee un plan de sustitución de materia prima y de Proveedores. | 46 | 14 | 60 |
| 30 | La empresa evalúa métodos alternos de compra y financiación de materia prima | 42 | 18 | 60 |
| | TOTAL: | 186 | 54 | 240 |

| | | | | |
|----|--|-------------|------------|-------------|
| | | | | |
| | MANEJO DE INVENTARIOS | | | |
| 31 | Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener los niveles de inventario al mínimo. | 46 | 14 | 60 |
| 32 | El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros, producto en proceso, sobrantes y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso, control y seguridad de éstos. | 50 | 10 | 60 |
| 33 | Con periodicidad programada se audita el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (manual o sistematizado). | 48 | 12 | 60 |
| | TOTAL: | 144 | 36 | 180 |
| | UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA | | | |
| 34 | La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado. | 52 | 8 | 60 |
| 35 | La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para el proceso productivo. (Cuenta con servicios públicos, comunicaciones, accesos, área suficiente, buena construcción, iluminación y ventilación) | 51 | 9 | 60 |
| | TOTAL | 103 | 17 | 120 |
| | TOTAL PRODUCCIÓN Y OPERACIONES: | 1075 | 425 | 1500 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 6 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: Al analizar los procesos productivos de las Pymes en general disponen del 71,66% de buenas prácticas de manufactura, lo que hace de estas organizaciones aptas para los retos de la competitividad empresarial. Las operaciones, la cadena de suministro, la distribución de la planta son las de mayor relevancia para la optimización de los recursos apenas el 28,33% tiene ciertas deficiencias en la estructura de estos procesos, debe ponerse mayor énfasis en la generación de alternativas para lograr un plan de mejoras óptimo, contar con estrategias de flexibilidad para que los productos sean adaptados a las necesidades de los clientes e incorporar la innovación como una política institucional

TABLA 6 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

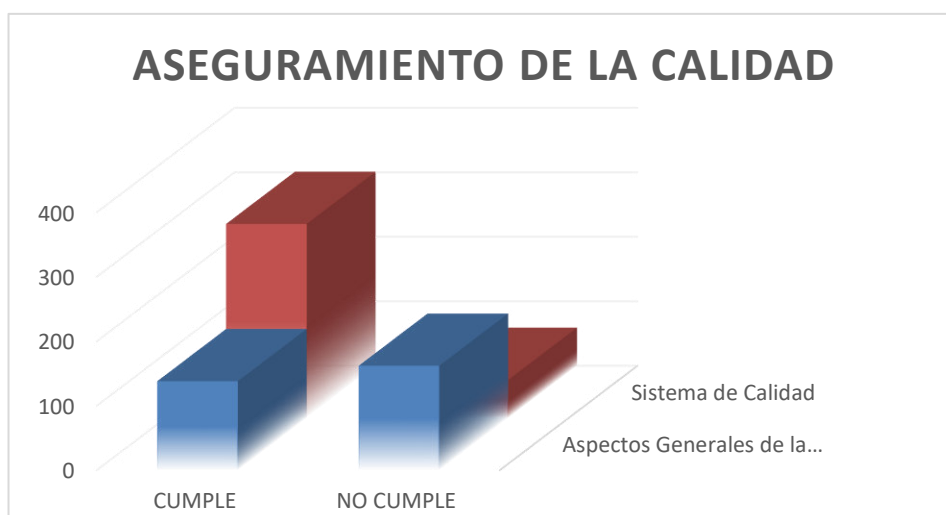
| ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | | | Total |
|--|------------|------------|------------|
| ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD | | | |
| La administración tiene dentro de su filosofía, impulsar programas de calidad en la empresa. | 48 | 12 | 60 |
| La compañía busca diferentes formas para capacitar adecuadamente a los empleados en los diferentes niveles de la organización para asegurar que las políticas de calidad se cumplan. | 8 | 52 | 60 |
| La compañía cuenta con un sistema de auditoria de calidad dinámico (forma grupos de trabajo y genera soluciones). | 19 | 41 | 60 |
| El proceso de calidad de la compañía está documentado y divulgado entre los responsables y ejecutores. | 12 | 48 | 60 |
| Las normas internas de calidad de la compañía corresponden a las normas establecidas por el sector. | 51 | 9 | 60 |
| TOTAL: | 138 | 162 | 300 |
| SISTEMA DE CALIDAD | | | |
| El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y las compara con el diseño actual a nivel técnico y funcional, para proponer mejoras o rediseños. | 54 | 6 | 60 |
| El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción y los retroalimenta para implementar acciones correctivas. | 47 | 13 | 60 |
| En el proceso de selección de materias primas, existen criterios claros de las necesidades del proceso y del consumidor, y se aplican los controles necesarios para verificar y retroalimentar el proceso de compra. | 48 | 12 | 60 |
| Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega. | 51 | 9 | 60 |
| Tiene la empresa un sistema confiable que garantice que el producto llegue al cliente en las condiciones requeridas para su uso adecuado. (tiempo, características y servicio) | 56 | 4 | 60 |

| | | | |
|--|------------|------------|------------|
| Tiene la empresa canales que le permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en el análisis de la documentación. | 45 | 15 | 60 |
| TOTAL: | 301 | 59 | 360 |
| TOTAL, ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: | 439 | 221 | 660 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 7 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: la cultura de la calidad está presente en las Pymes, el 66,51% desarrollan procesos que permiten el aseguramiento de la calidad y solo el 33,48% evidencian la no aplicabilidad de las normas y estándares propios de estos sistemas, dentro de estos la no capacitación adecuada de talento humano, la falta de documentación de los procesos, el no involucramiento del cliente como actor fundamental de la identificación de sus necesidades, la ausencia de un sistema estructurado así como una encuesta de satisfacción, son debilidades a tomar en cuenta.

TABLA 7 COMERCIALIZACIÓN

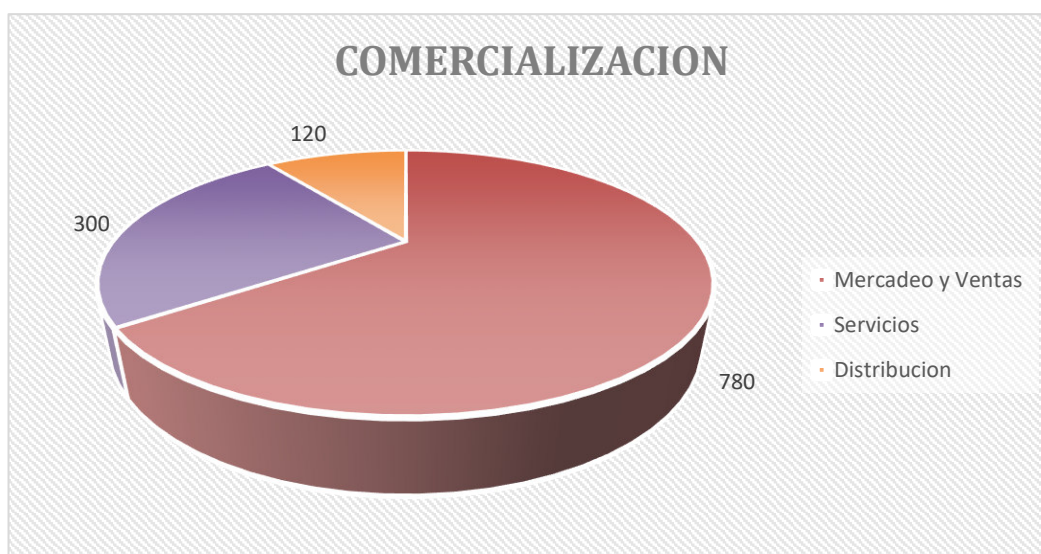
| | COMERCIALIZACIÓN | | | Total |
|----|--|----|----|-------|
| | MERCADEO Y VENTAS | | | |
| 47 | El proceso de planeamiento de mercado genera un plan anual y a largo plazo, escrito y detallado con base en información confiable. | 42 | 18 | 60 |
| 48 | La compañía conoce su segmento de mercado actual y potencial, así como su participación, crecimiento y rentabilidad, y lo plasma en promociones y planes de mercadeo para cada línea de productos. | 52 | 8 | 60 |
| 49 | La gerencia conoce las necesidades y requerimientos de cada segmento del mercado y desarrolla estrategias comerciales agresivas e innovadoras para cada uno de estos. | 49 | 11 | 60 |
| 50 | La compañía dispone de información actualizada sobre sus clientes, Los factores que guían sus decisiones de compra y sus canales de distribución. | 10 | 50 | 60 |
| 51 | La compañía dispone de información actualizada sobre la evaluación frente sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios). | 16 | 44 | 60 |
| 52 | Los objetivos, las estrategias, las políticas de precios y las condiciones de pago están determinados con base en el conocimiento de los costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva. | 53 | 7 | 60 |
| 53 | En los últimos dos años, los productos nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa. | 50 | 10 | 60 |
| 54 | El departamento responsable del desarrollo de los productos nuevos cuenta con personal calificado, está bien organizado y conduce pruebas de mercado. | 45 | 15 | 60 |
| 55 | Se realiza una evaluación detallada de la eficacia de las investigaciones de mercadeo (por ejemplo, se evalúa periódicamente la efectividad de las inversiones publicitarias y las promociones). | 41 | 19 | 60 |
| 56 | Los recursos asignados al mercadeo son adecuados y son usados de manera eficiente. | 52 | 8 | 60 |
| 57 | Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar organizados por períodos de antigüedad. | 50 | 10 | 60 |

| | | | | |
|----|---|------------|------------|-------------|
| 58 | La empresa coloca y controla objetivos o cuotas de venta, recaudo y clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento. | 49 | 11 | 60 |
| 59 | La empresa ha buscado nuevos mercados nacionales o de exportación, y ha analizado su rentabilidad, y riesgo. | 41 | 19 | 60 |
| | TOTAL: | 550 | 230 | 780 |
| | SERVICIOS | | | |
| 60 | La compañía posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente en términos de venta, negociación y relación con los clientes y que apoya completamente el cumplimiento de los objetivos de la compañía. | 51 | 9 | 60 |
| 61 | El personal que tiene contacto con los clientes es consciente de sus tareas y tiene suficiente autonomía para atender requerimientos especiales. | 55 | 5 | 60 |
| 62 | La compañía tiene información de los factores que proporcionan satisfacción a sus clientes y los mide frecuentemente. | 45 | 15 | 60 |
| 63 | La compañía proporciona a sus clientes los medios necesarios para expresar su grado de satisfacción, sugerencias y quejas. | 52 | 8 | 60 |
| 64 | Se dispone de catálogos de productos, especificaciones técnicas y beneficios de sus productos. | 46 | 14 | 60 |
| | TOTAL: | 249 | 51 | 300 |
| | DISTRIBUCIÓN | | | |
| 65 | La compañía ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permita llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan, en las condiciones físicas requeridas. | 9 | 51 | 60 |
| 66 | El canal de distribución de la compañía ha evolucionado en función de cobertura, # de vendedores, cubrimiento, alianzas, etc. | 44 | 16 | 60 |
| | TOTAL: | 53 | 67 | 120 |
| | TOTAL COMERCIALIZACIÓN: | 852 | 348 | 1200 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 8 COMERCIALIZACIÓN



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: El tema de la comercialización y los canales de distribución es de mucha importancia en toda organización empresarial para la ubicación del producto final en manos del consumidor. Las Pymes observadas demuestran que el 71% manejan muy bien este indicador de competitividad en contraposición del 29% que adolece de estrategias de mercadeo como el no disponer de información actualizada y un débil sistema de distribución

TABLA 8 CONTABILIDAD Y FINANZAS

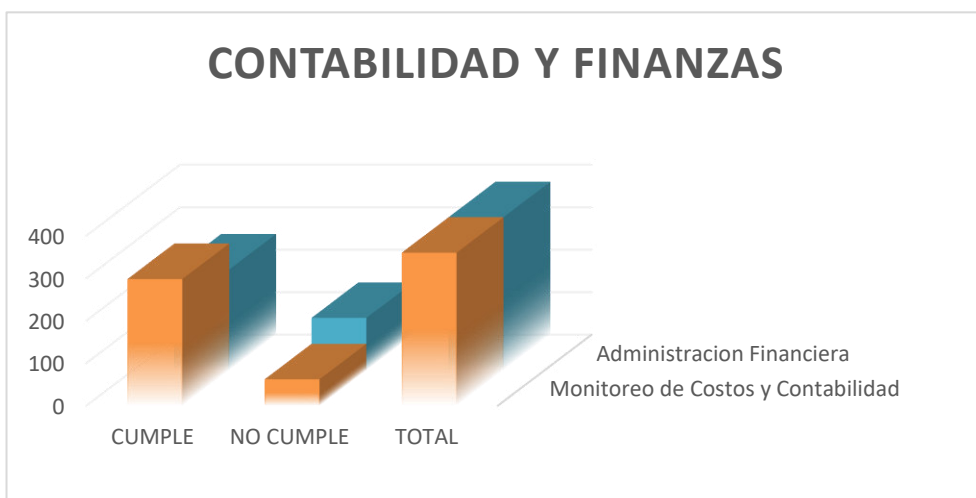
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | | | |
|--|------------|-----------|------------|
| MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD | | | |
| El cierre contable es realizado en los 5 primeros días del mes, con los informes completos y suficientes para una toma de decisiones oportuna. | 46 | 14 | 60 |
| El sistema de contabilidad y costos está estructurado de tal forma que permite conocer el estado real del negocio, se puede obtener información confiable sobre el estado de inventarios, cartera, ventas, cuentas por pagar, bancos, caja, etc. | 51 | 9 | 60 |
| Los jefes de línea o de área poseen suficiente información sobre los costos de sus operaciones, y les permite controlarlos. | 51 | 9 | 60 |
| El sistema contable permite el control y el pago oportuno de las obligaciones tributarias y estas están al día. | 50 | 10 | 60 |
| El sistema contable verifica y realiza las provisiones para el pago de obligaciones prestacionales mes a mes. | 51 | 9 | 60 |
| Existe una metodología clara para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos, y esto les permite conocer fácilmente el costo de un pedido especial. | 49 | 11 | 60 |
| TOTAL: | 298 | 62 | 360 |
| ADMINISTRACIÓN FINANCIERA | | | |
| La compañía conoce la rentabilidad de cada producto. | 53 | 7 | 60 |
| Existe la planeación financiera en la empresa (se utilizan presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.). | 53 | 7 | 60 |
| Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas | 55 | 5 | 60 |
| Se ha evaluado la situación financiera de la empresa en diferentes posibles escenarios. | 9 | 51 | 60 |
| Las políticas de manejo de cuentas por pagar y por cobrar son adecuadas para manejar el capital de trabajo. | 53 | 7 | 60 |
| La compañía realiza estudios sobre posibles proyectos de inversión en el negocio actual. | 14 | 46 | 60 |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|------------|------------|------------|
| TOTAL: | | 237 | 123 | 360 |
| TOTAL CONTABILIDAD Y FINANZAS: | | 535 | 185 | 720 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 9 CONTABILIDAD Y FINANZAS



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: Una de las áreas funcionales de mucha jerarquía, es la financiera, la captación de los recursos y su disponibilidad para la operatividad reflejan la importancia que le dan las Pymes, el 74,31 % llevan muy bien los sistemas contables, mientras que el 25,69% presenta deficiencias en su aplicación, como falta de un control financiero y prospectivo en tema de inversión

TABLA 9 RECURSOS HUMANOS

| RECURSOS HUMANOS | | | | Total |
|---------------------------|--|----|----|--------------|
| ASPECTOS GENERALES | | | | |
| 79 | La empresa tiene un organigrama, políticas generales y por área y manual de procedimientos escrito e implantado donde las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente definidas. | 14 | 46 | 60 |

| | | | | |
|--|--|------------|-----------|------------|
| 80 | La gerencia ha definido programas e incentivos para mejorar la productividad y estos funcionan. | 44 | 16 | 60 |
| 81 | La empresa tiene una junta directiva, o un grupo formal que lidera la compañía. | 43 | 17 | 60 |
| 82 | La empresa cumple con los requisitos legales mínimos con su personal (Existen afiliaciones al IESS, Reglamento de Trabajo, Reglamento de Seguridad Industrial, etc.) | 53 | 7 | 60 |
| TOTAL: | | 154 | 86 | 240 |
| CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL | | | | |
| 83 | La gerencia ha desarrollado programas para motivar, capacitar e informar a sus empleados en forma continua. | 53 | 7 | 60 |
| 84 | La compañía tiene un programa definido para la capacitación de sus empleados nuevos y su inducción al trabajo y a la empresa. | 10 | 50 | 60 |
| 85 | Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial. | 47 | 13 | 60 |
| 86 | La creatividad del personal es estimulada y premiada (las sugerencias e ideas para la solución de problemas son bienvenidas y las exitosas son premiadas). | 48 | 12 | 60 |
| TOTAL: | | 158 | 82 | 240 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | |
| 87 | Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía. | 53 | 7 | 60 |
| 88 | La dirección logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia a la empresa, así como que entiendan que se les ofrece la oportunidad de desarrollarse. | 51 | 9 | 60 |
| 89 | El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la compañía. | 9 | 51 | 60 |
| 90 | El personal de los diferentes niveles participa activamente en el proceso de toma de decisiones operativas. | 42 | 18 | 60 |
| 91 | La empresa realiza frecuentemente actividades sociales y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos. | 46 | 14 | 60 |
| TOTAL: | | 201 | 99 | 300 |

| SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL | | | | |
|------------------------------|--|-----|-----|-----|
| 92 | Tiene la empresa de un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.). | 45 | 15 | 60 |
| 93 | La planta, los procesos y el mantenimiento de los equipos están diseñados para procurar un ambiente de seguridad industrial e higiene ocupacional. | 56 | 4 | 60 |
| 94 | Se controlan y evalúan accidentes de trabajo, siniestros y la seguridad industrial en la empresa, en forma preventiva y correctiva. | 54 | 6 | 60 |
| | TOTAL: | 155 | 25 | 180 |
| TOTAL RECURSOS HUMANOS: | | 668 | 292 | 960 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 10 RECURSOS HUMANOS



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: En relación al talento humano y sus subsistemas como son la parte estructural, la capacitación y su desarrollo, la cultura organizacional y la preocupación por la salud y seguridad industrial de su personal. Las medianas empresas de la Zona Tres del Ecuador demuestran que existe aplicabilidad en un 69,58% y parcialmente en un 30,42% por la falta de una estructura organizacional con todos sus elementos, un trabajo en equipo débil, e igualmente n programa de capacitación deficitario

TABLA 10 GESTIÓN AMBIENTAL

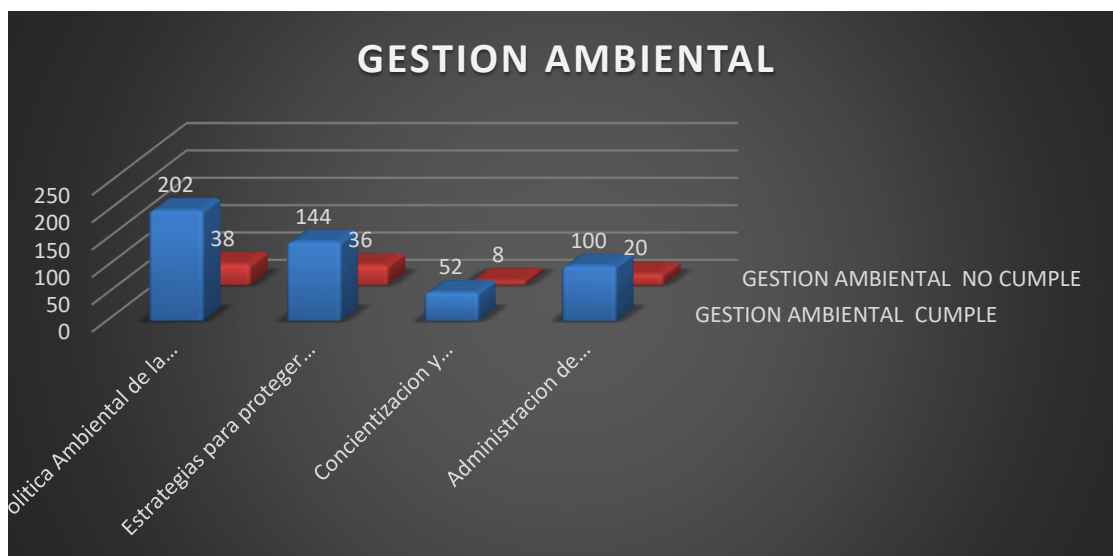
| | GESTIÓN AMBIENTAL | | | Total |
|-----|---|------------|-----------|--------------|
| | POLÍTICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA | | | |
| 95 | La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales. | 50 | 10 | 60 |
| 96 | La compañía conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas. | 55 | 5 | 60 |
| 97 | La compañía establece metas a corto, mediano y largo plazo, para el desempeño ambiental asegurándose de equilibrar costos y los beneficios para la organización. | 51 | 9 | 60 |
| 98 | La compañía mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre-acordados. | 46 | 14 | 60 |
| | TOTAL: | 202 | 38 | 240 |
| | ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL AMBIENTE | | | |
| 99 | La compañía considera los factores ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física. | 46 | 14 | 60 |
| 100 | La compañía está ubicada donde su impacto ambiental es mínimo y en el diseño de la planta se consideró el ambiente y el bienestar de sus trabajadores. | 48 | 12 | 60 |
| 101 | Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se incorporan consideraciones ambientales, de seguridad e higiene ocupacional, además de los aspectos técnicos y económicos. | 50 | 10 | 60 |
| | TOTAL: | 144 | 36 | 180 |
| | CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES | | | |
| 102 | Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas. | 52 | 8 | 60 |
| | TOTAL: | 52 | 8 | 60 |

| ADMINISTRACIÓN DEL DESPERDICIO | | | | |
|--------------------------------|--|-----|-----|-----|
| 103 | La compañía trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías. | 51 | 9 | 60 |
| 104 | La compañía ha medido la cuantía del desperdicio, sabe que etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo. | 49 | 11 | 60 |
| TOTAL: | | 100 | 20 | 120 |
| TOTAL GESTIÓN AMBIENTAL: | | 498 | 102 | 600 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 11 GESTIÓN AMBIENTAL



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: Una de las tendencias en el campo empresarial es el cuidado del Medio ambiente y su responsabilidad social del cuidado de la naturaleza. Las Pymes lo demuestran con un 83% de cumplimiento con estas normas ecológicas y solo el 17% que parcialmente las ejecutan.

TABLA 11 SISTEMA DE INFORMACIÓN

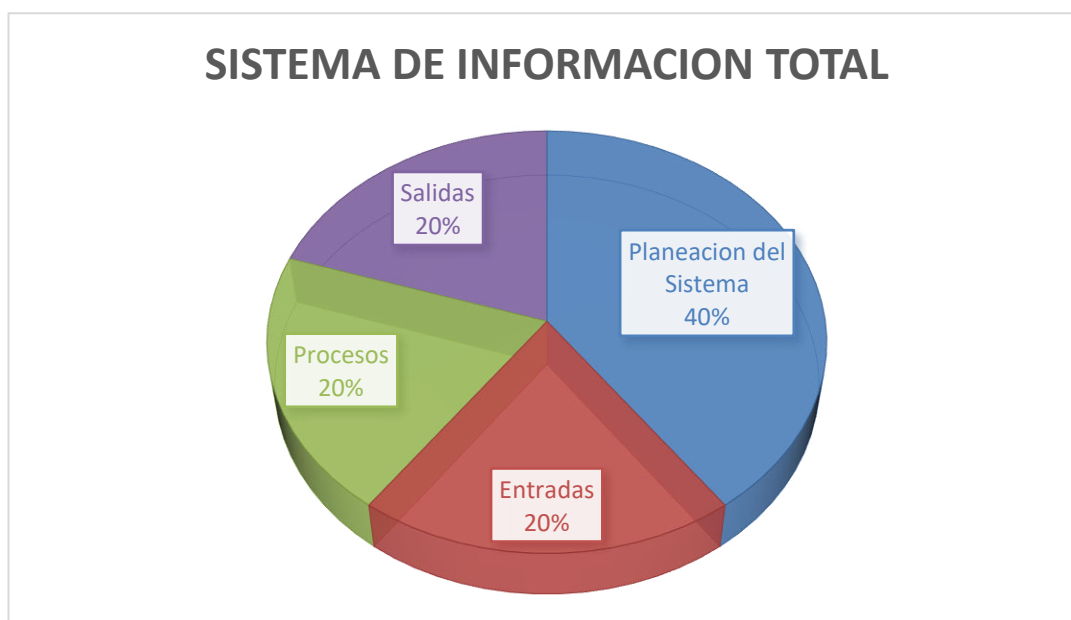
| | SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | | Total |
|-----|---|-----|----|-------|
| | PLANEACIÓN DEL SISTEMA | | | |
| 105 | La Gerencia tiene un conocimiento general de la forma en que trabaja el sistema de información y lo considera importante. | 50 | 10 | 60 |
| 106 | El sistema de información responde a la Estrategia General y a los requerimientos conceptuales y funcionales de información, con elementos de seguridad, oportunidad, confiabilidad y eficiencia. | 46 | 14 | 60 |
| 107 | La compañía está actualizada en materia de nuevos avances de la tecnología informática y tiene personal (interno o externo) adecuado para desarrollarlo y manejarlo (En operación y mantenimiento) | 44 | 16 | 60 |
| 108 | Las recomendaciones sobre el manejo de la información provienen de todos los niveles, y son analizadas para la toma de decisiones en equipo. | 50 | 10 | 60 |
| | TOTAL: | 190 | 50 | 240 |
| | ENTRADAS | | | |
| 109 | Se generan y archivan adecuadamente los documentos soporte (ordenes de producción, entradas/salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa. | 57 | 3 | 60 |
| 110 | La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas. | 52 | 8 | 60 |
| | TOTAL: | 109 | 11 | 120 |
| | PROCESOS | | | |
| 111 | El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo en relación, tiempo de proceso y seguridad. | 50 | 10 | 60 |
| 112 | Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso. | 45 | 15 | 60 |
| | TOTAL: | 95 | 25 | 120 |

| SALIDAS | | | | |
|--------------------------------|--|-----|-----|-----|
| 113 | Los reportes generados por el sistema son confiables, oportunos, claros y útiles. | 52 | 8 | 60 |
| 114 | La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. | 54 | 6 | 60 |
| TOTAL: | | 106 | 14 | 120 |
| TOTAL SISTEMAS DE INFORMACIÓN: | | 500 | 100 | 600 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 12 SISTEMA DE INFORMACIÓN



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: En relación con los sistemas de información fundamentales para las estrategias de comunicación, se observa que se cumple con los indicadores y estándares en un 83,33% mientras que el 16,66% no lo hace

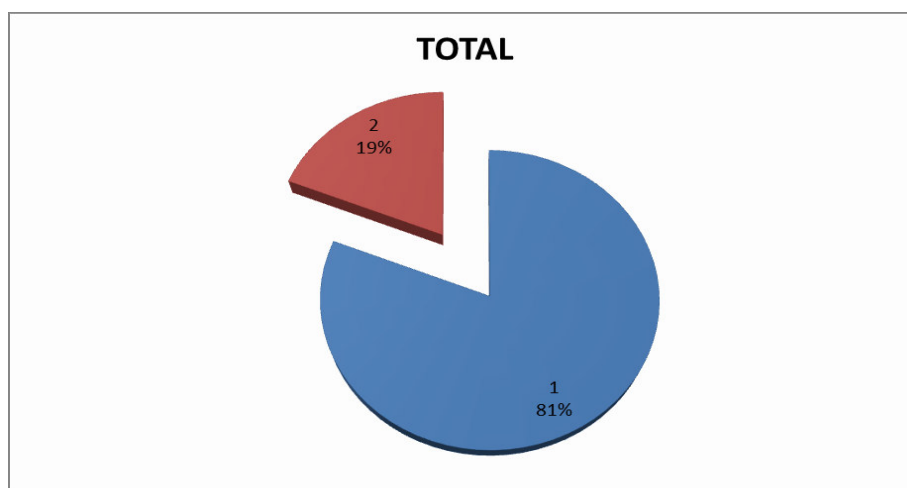
TABLA 12 TOTAL DEL MAPA DE COMPETITIVIDAD

| | PORCENTAJE | |
|------------------|------------|--------|
| TOTAL | 6840 | 100,00 |
| CUMPLE | 5543 | 81,04 |
| NO CUMPLE | 1297 | 18,96 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 13 MAPA DE COMPETITIVIDAD



ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

ANÁLISIS: Finalmente la matriz de competitividad utilizada por ADEX Asociación de Exportadores del Perú, refiere que al contabilizar el porcentaje de cumplimiento con todos y cada uno de los indicadores supera el 80% ,se considera a la Pyme mediana en condición apta para ser considerada para la exportación porque reúne niveles exigibles de competitividad .En la presente investigación de las 60 Pymes observadas se registra con el dato numérico del 81% lo que permite realizar la propuesta para trasladarla a este número importante de medianas empresas de la Zona Tres del Ecuador a niveles de exportación.

TABLA 13 GESTIÓN EMPRESARIAL



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
(Universidad del Perú, Decana de América)

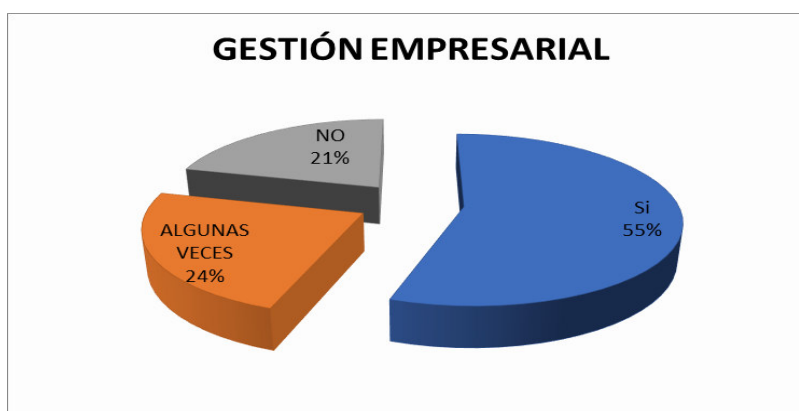
ENCUESTA POTENCIAL EXPORTADOR

| | | Si / Siempre | Algunas / A veces | No / Nunca | TOTAL |
|-------------------------|--|--------------|-------------------|------------|-------|
| A. Gestión Empresarial. | | | | | |
| 1 | ¿Cuenta la empresa con un plan de exportación? | 17 | 8 | 35 | 60 |
| 2 | ¿Utiliza herramientas de planeación estratégica? | 30 | 21 | 9 | 60 |
| 3 | ¿Se comunica los objetivos a todos los niveles de la organización? | 36 | 20 | 4 | 60 |
| 4 | ¿Conoce el personal en forma clara el concepto del giro del negocio? | 40 | 16 | 4 | 60 |
| 5 | ¿Los productos de la empresa cumplen con los estándares internacionales de calidad? | 43 | 13 | 4 | 60 |
| 6 | ¿Identifica los productos que mejor se venden y resalta los productos con problemas? | 42 | 14 | 4 | 60 |
| 7 | ¿Cuenta la empresa con una página web? | 31 | 7 | 22 | 60 |
| 8 | Tiene éxito en el mercado interno | 44 | 15 | 1 | 60 |
| 9 | ¿Conoce el idioma del país donde realizará sus exportaciones? | 16 | 13 | 31 | 60 |
| TOTAL: | | 299 | 127 | 114 | 540 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 14 GESTIÓN EMPRESARIAL



ANÁLISIS: Una vez que se encuentra la Pyme apta para la exportación hay que medir indicadores como, la gestión empresarial, siendo así el 55% de las Pymes afirman disponer de estándares de gestión implementados en sus organizaciones, frente al 21% que no lo hace, es importante resaltar que 43 de las 60 Pymes encuestadas no disponen de un plan exportador lo que conduce a la afirmación de una escasa cultura exportadora del empresario ecuatoriano en este segmento productivo.

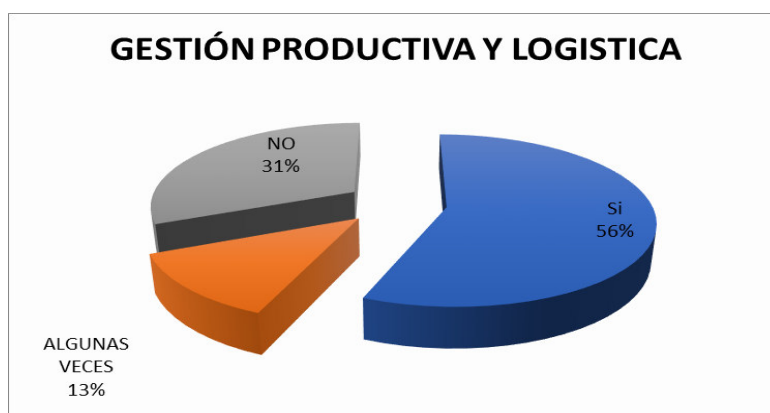
TABLA 14 GESTIÓN PRODUCTIVA Y LOGÍSTICA

| B. Gestión Productiva y Logística | | Si / Siempre | Algunas / A veces | No / Nunca | TOTAL |
|-----------------------------------|---|--------------|-------------------|------------|-------|
| 10 | ¿La Empresa exporta su producto? | 14 | 9 | 37 | 60 |
| 11 | ¿La Empresa cuenta con un cuadro de mando integral/Balance Score Card? | 18 | 11 | 31 | 60 |
| 12 | ¿Controla la producción? | 52 | 4 | 4 | 60 |
| 13 | ¿Existe un control de inventarios, a) Ingreso y salida de materias primas b) salida de productos terminados | 51 | 6 | 3 | 60 |
| TOTAL: | | 135 | 30 | 75 | 240 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 15 GESTIÓN PRODUCTIVA Y LOGÍSTICA



ANÁLISIS: En cuanto a la gestión productiva y logística, el 56% mantiene estándares aceptables sobre todo en temas de control, pero no deja de preocupar la falta de motivación por la exportación sabiendo que es allí donde están las oportunidades de alcanzar la rentabilidad superior. Preocupa que las organizaciones no gestionen la producción con la utilización de indicadores.

TABLA 15 GESTIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL

| C. Gestión de los Mercados Internacionales y Logística Internacional | | Si / Siempre | Algunas / A veces | No / Nunca | TOTAL |
|--|--|--------------|-------------------|------------|-------|
| 14 | ¿La empresa realiza estudios de mercado? | 33 | 18 | 9 | 60 |
| 15 | ¿La empresa ha investigado los requisitos técnicos de sus posibles clientes en lo que respecta al producto? | 32 | 21 | 7 | 60 |
| 16 | ¿Obtiene información de diferentes fuentes y predice el consumo de productos y servicios por parte del consumidor? | 40 | 19 | 1 | 60 |
| 17 | ¿La empresa cuenta con un plan de participación en eventos comerciales internacionales? | 10 | 10 | 40 | 60 |
| 18 | ¿Conoce los precios en los mercados exteriores? | 17 | 18 | 25 | 60 |
| 19 | ¿Tiene contactos en el exterior? | 16 | 15 | 29 | 60 |
| 20 | ¿Conoce la terminología en el comercio exterior? | 17 | 17 | 26 | 60 |
| 21 | ¿Conoce los distintos canales de distribución existentes para sus productos? | 25 | 23 | 12 | 60 |
| 22 | ¿Utiliza en su proceso productivo materia prima importada? | 21 | 18 | 21 | 60 |
| 23 | ¿Estudia los requerimientos de empaque y embalaje de su producto, para el transporte de la mercadería? | 47 | 10 | 3 | 60 |
| TOTAL: | | 258 | 169 | 173 | 600 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 16 GESTIÓN DE LOS MERCADOS Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL



ANÁLISIS: En referencia de la gestión de los mercados internacionales se evidencia que al sumar los porcentajes de no aplicabilidad que algunas veces supera los 14 puntos porcentuales a escenarios ideales de aplicación, esto ratifica el deseo de investigador de realizar una propuesta que motive el emprendimiento de acciones frente al objetivo exportador donde se direccionan las políticas de gestión en el presente siglo.

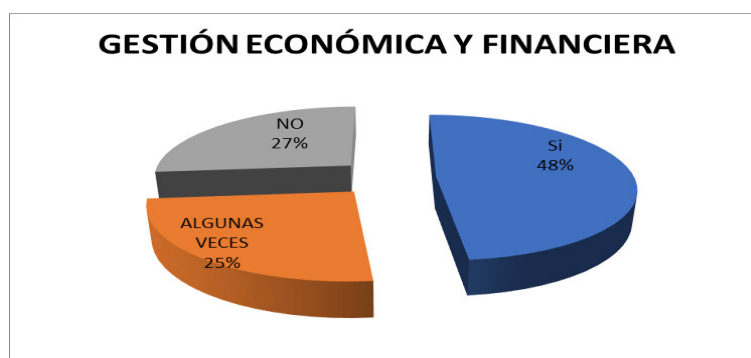
TABLA 16 GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

| D. Gestión Económica y Financiera | | Si / Siempre | Algunas / A veces | No / Nunca | TOTAL |
|-----------------------------------|--|-----------------|----------------------|---------------|-------|
| 24 | ¿Cuenta con una estructura de costos de exportación para determinar sus costos de exportación? | 19 | 10 | 31 | 60 |
| 25 | ¿Cuenta con un flujo de caja que se vigile constantemente? | 36 | 17 | 7 | 60 |
| 26 | ¿Tiene el análisis de los estados financieros de los 3 últimos años? | 42 | 16 | 2 | 60 |
| 27 | ¿Tiene facilidad para conseguir financiamiento de corto plazo? | 43 | 12 | 5 | 60 |
| 28 | Se conocen todos los productos financieros que se pueden tomar en el sistema bancario | 32 | 19 | 9 | 60 |
| 29 | ¿Tiene capacidad financiera para esperar los resultados de los mercados exteriores? | 25 | 14 | 21 | 60 |
| 30 | ¿Ha presupuestado el capital inicial que necesita para comenzar a exportar y cuándo lo necesitará? | 18 | 17 | 25 | 60 |
| 31 | ¿Evalúa los riesgos expuestos por la exportación? | 17 | 16 | 27 | 60 |
| TOTAL: | | 232 | 121 | 127 | 480 |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 17 GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA



ANÁLISIS: La gestión económica y financiera es una fortaleza en el manejo de las Pymes, culturalmente es una función estratégica que no puede quedar de lado, el 48% de este estudio así lo indica

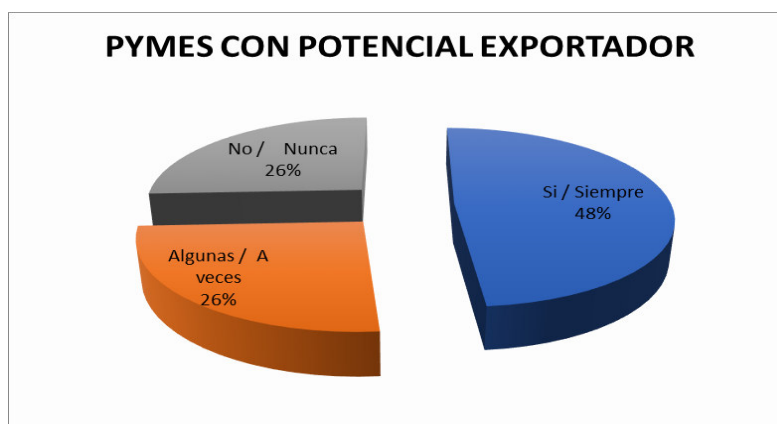
TABLA 17 PORCENTAJE DE PYMES CON POTENCIAL EXPORTADOR

| | PORCENTAJE | |
|--------------------------|------------|---------|
| TOTAL GENERAL: | 1860 | 100,00% |
| Si / Siempre | 924 | 49,68% |
| Algunas / A veces | 447 | 26,29% |
| No / Nunca | 489 | 26,29% |
| | | |

ELABORADO POR: Ing. Msc. Walter Navas

FUENTE: ADEX

GRAFICO 18 PYMES CON POTENCIAL EXPORTADOR



ANÁLISIS: De las Pymes analizadas el 48% tienen evidencias de que su gestión es debidamente documentada en los campos: administrativo, financiero, de producción y mercadeo, es decir; las cuatro áreas funcionales básicas que toda empresa debe tener, esto permite que cualquier consultoría que se pretenda crear a futuro con fines de alcanzar estándares y altos niveles de exportación, facilitaría cualquier aplicación de estrategias por los indicadores que están siendo utilizados.

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1 PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégico para Pymes Agroindustriales con fines de Exportación

5.1.1 Justificación. -

Al haber analizado las diferentes causas y dificultades del porque las Pymes no son sostenibles en el tiempo, a pesar que son la reserva económica del mundo por sus innumerables aportes al desarrollo, tienen una participación importante en el número de empresas, son unidades económicas que generan empleo, dinamizan la economía aportan al estado con la contribución de impuestos y permiten el autodesarrollo de miles de personas, por esta razón se debe orientar los esfuerzos a mejorar la calidad en los procesos productivos en escenarios de globalización, de libre mercado y en países latinoamericanos ,cuando se enfrentan tiempos de recesión y existe la posibilidad de que productos y servicios que cuentan con ventajas competitivas puedan ser exportados.

Una de las alternativas que se propone, es la creación de un sistema de gestión de calidad especialmente para Pymes, que todas sus partes estén interrelacionadas, que unas afecten a las otras y que todas impacten en su resultado, todo esto bajo el criterio del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Se ha procedido a adaptar nueve criterios que se consideran indispensables para su utilización con una excelente gestión. Los cinco primeros como criterios agentes y/o causales, como

la dirección estratégica, el trabajo en equipo (Team Building), la planeación estratégica, el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y el sistema de calidad exportador y, como criterios de resultado y/o efecto, los cuatro restantes: la satisfacción del cliente y de los stakeholders, el mejoramiento de los procesos, el posicionamiento en el mercado, y la innovación. Este sistema se retroalimentará con el progreso continuo, el mismo que al ser aplicado permitirá, no solo sobrevivir y sostenerse en un mundo competitivo, sino crecer y desenvolverse en el mismo.

Carlos Andriani (2003)” como dijo Peter Senge, el mundo cambia, la empresa necesita cambiar y esto sucederá solo si las personas cambian, solamente habrá cambio, si salimos de la zona de confort y enfrentamos la realidad con toda nuestra creatividad, para que el empleado sea creativo se necesita desarrollar en un ambiente organizacional que le permita expresar lo que está en su ser interior, esto significa una revolución en las organizaciones y, como fue mencionado anteriormente, se logra a través de la implementación de la gestión sistémica, que cuida del empleado sin renunciar a las metas y genera la liberación de la energía esencial” (P.xxii)

Este modelo está caracterizado bajo el perfil del humanismo, motivando la formación de líderes, investigadores, inventores, innovadores y emprendedores, que generen un cambio tecnológico y que a través de este nuevo conocimiento y esta propuesta promuevan productividad, aporten al crecimiento económico de un país ,planificando actividades de investigación y adelanto, mediante la gestión de la dirección estratégica conducida por líderes comprometidos con los objetivos organizacionales, imprimiendo liderazgo, apoyado en el trabajo en equipo del talento humano ,cuya perspectiva sea el crecimiento y desarrollo de las personas, donde estructuralmente la organización trabaje bajo un enfoque de procesos, buscando el posicionamiento del producto diferenciado en el mercado a través de la innovación .

Quienes pretendan entender y transitar estas nuevas rutas y trayectorias, aquellos que no nieguen la superior complejidad actual, quienes comprendan que el emprendimiento es la lógica del surfista de las olas de crisis, los que confíen en la innovación como la herramienta esencial para desarrollo de valor, tienen en el modelo de gestión estratégico propuesto, el timón para llevar a las Pymes a buen puerto en estos tiempos turbulentos, caóticos hiper competitivos, pero llenos de oportunidades. Los procesos agentes constituyen la causa y, los procesos de resultado son el efecto. Todos estos criterios se encuentran interrelacionados y orientados al logro de la excelencia y se despliegan cada uno en

La creación del modelo tiene los siguientes pasos:

- Selección de criterios y subcriterios
- Definición de objetivos
- Definición de estándares
- Definición de indicadores

Para la identificación de criterios se tomó como referencia los modelos de gestión de calidad entre otros el ISO, EFQM, Iberoamericano y se los clasifico en Procesos Agentes y de Resultados.

PROCESOS AGENTES

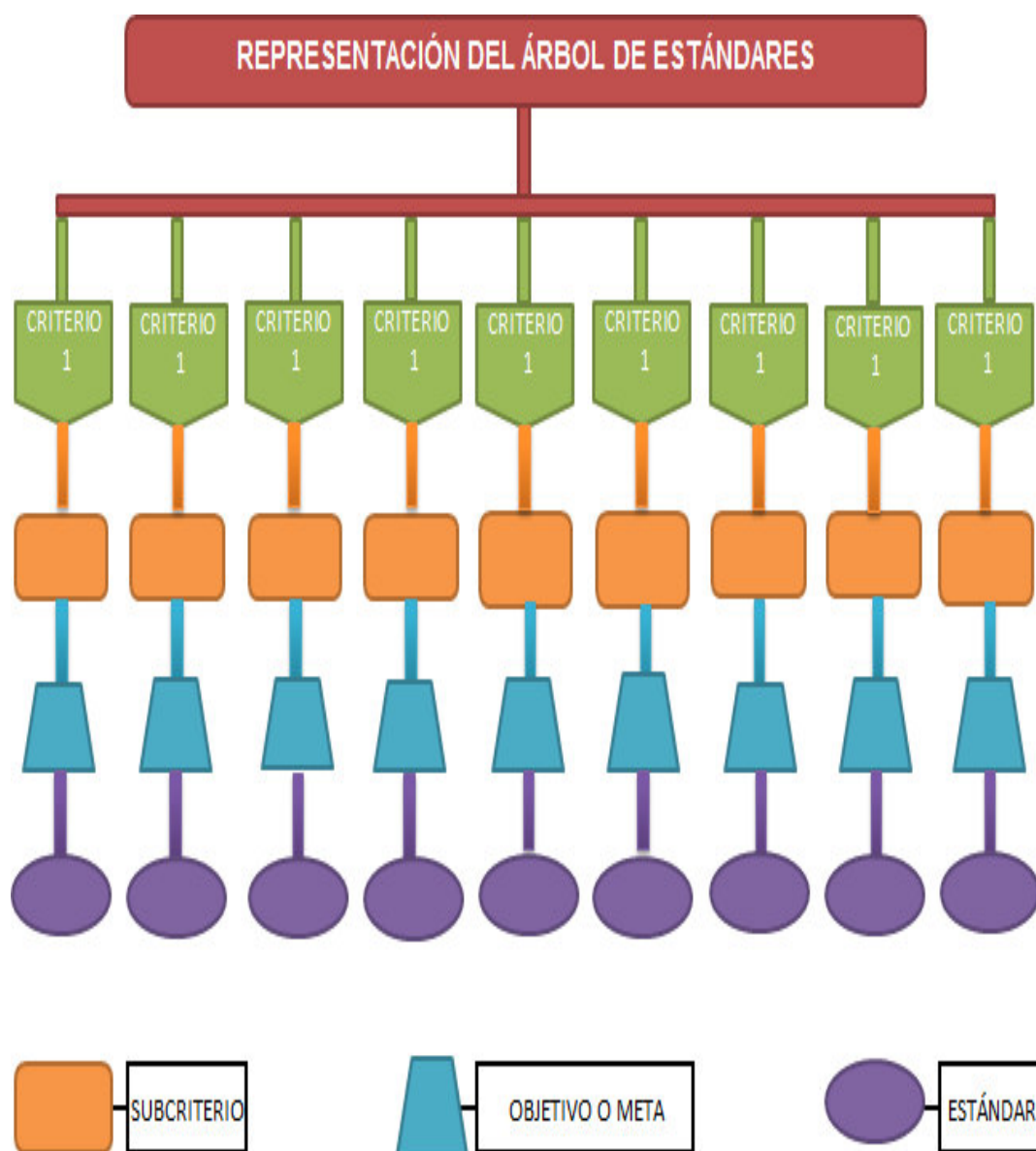
- Dirección estratégica
- Team Building
- Planeamiento Estratégico
- Balanced Score Card
- Sistema de Calidad Exportador

PROCESOS DE RESULTADO

- Resultado en la satisfacción del cliente y de los Stakeholders
- Resultado en los procesos
- Resultado en el posicionamiento en el mercado
- Resultado en la innovación

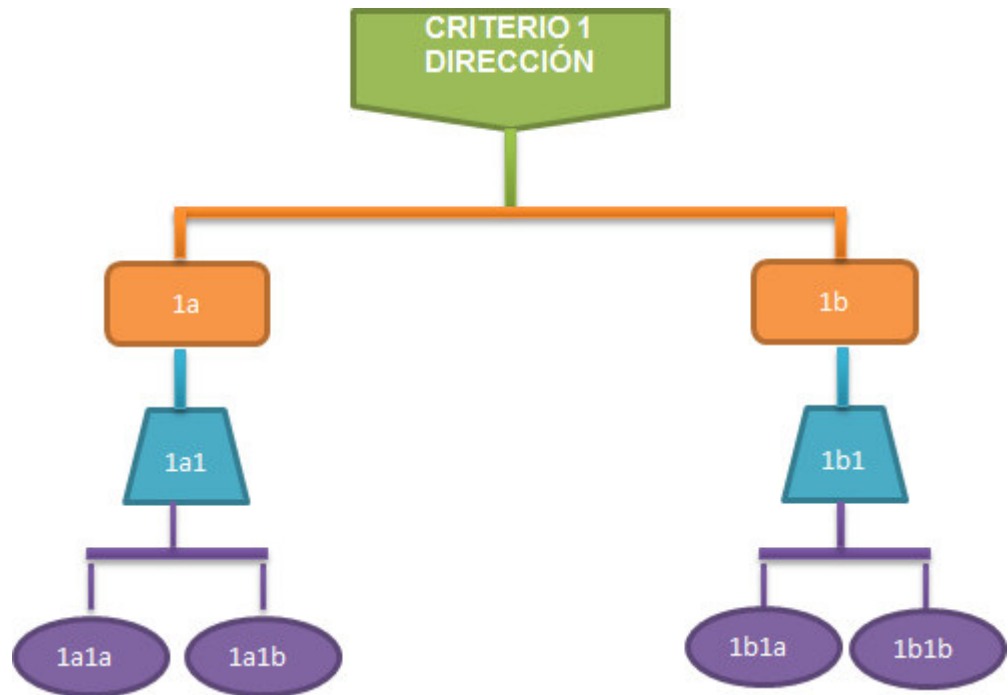
Representación del Árbol de Estándares

GRAFICO 19 ÁRBOL DE ESTÁNDARES



Criterio 1 Mapa de Estándares

GRAFICO 20 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Criterio 1: - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Es un conjunto de decisiones y acciones destinadas a cumplir los objetivos empresariales, enfocados en la formulación, selección y

Aplicación de las estrategias de acuerdo con la posibilidad de esta.

Subcriterio: 1ª Los líderes se comprometen con los objetivos enfocados en la misión y visión empresarial.

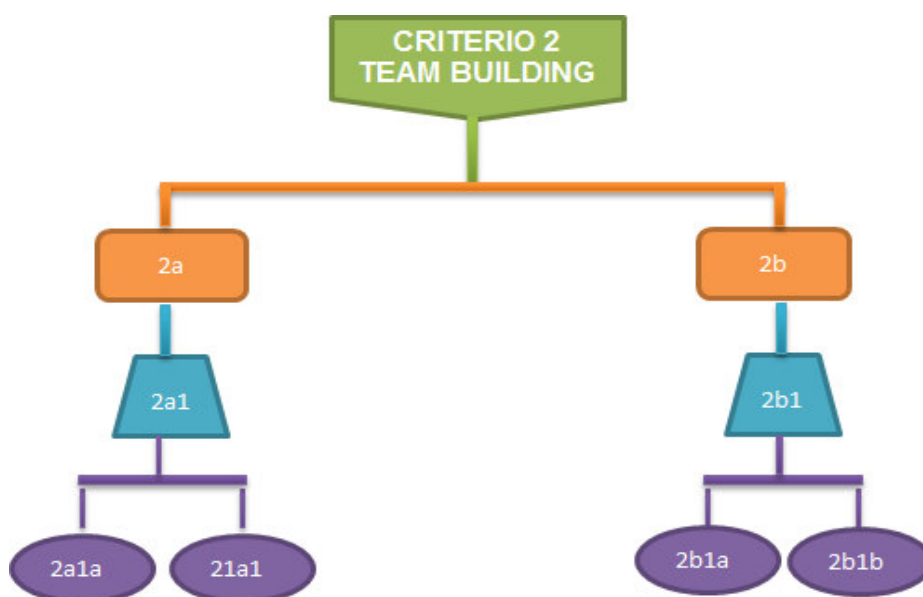
Objetivos: 1.a.1 Promover el cumplimiento de las políticas y estrategias empresariales.

- Número de estrategias de divulgación de las finalidades de la empresa, ejecutadas durante un período.

| |
|--|
| <p>Estándares:</p> <p>1.a.1.a Evaluación de los resultados.</p> <p>1.a.1.b. Eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización interna.</p> |
| <p>Subcriterio: 1^b Los líderes gestionan una estructura organizacional en armonía a las políticas, estrategias, valores y cultura.</p> |
| <p>Objetivos: 1.b.1 Evaluar la estructura organizacional y operativa de la empresa para seleccionar estrategias adecuadas.</p> |
| <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospectiva estratégica - Estrategias formuladas vs estrategias evaluadas |
| <p>Estándares:</p> <p>1.b.1.a Aseguran una estructura organizacional basada en procesos.</p> <p>1.b.1.b Mejora continua y empowerment en cada uno de los integrantes de la estructura organizacional.</p> |

Criterio 2 Mapa de Estándares

GRAFICO 21 TEAM BUILDING



Criterio 2: - TEAM BUILDING

Lograr que un grupo de personas con habilidades distintas y complementarias consigan transformarse en un equipo, esforzarse por alcanzar un objetivo común y aportar lo mejor de sí, bajo la dirección de un líder. El buen ambiente que se genera con el Team Building supone que el aumento de la motivación de los colaboradores y, por lo tanto; de su productividad, beneficia la consecución de resultados.

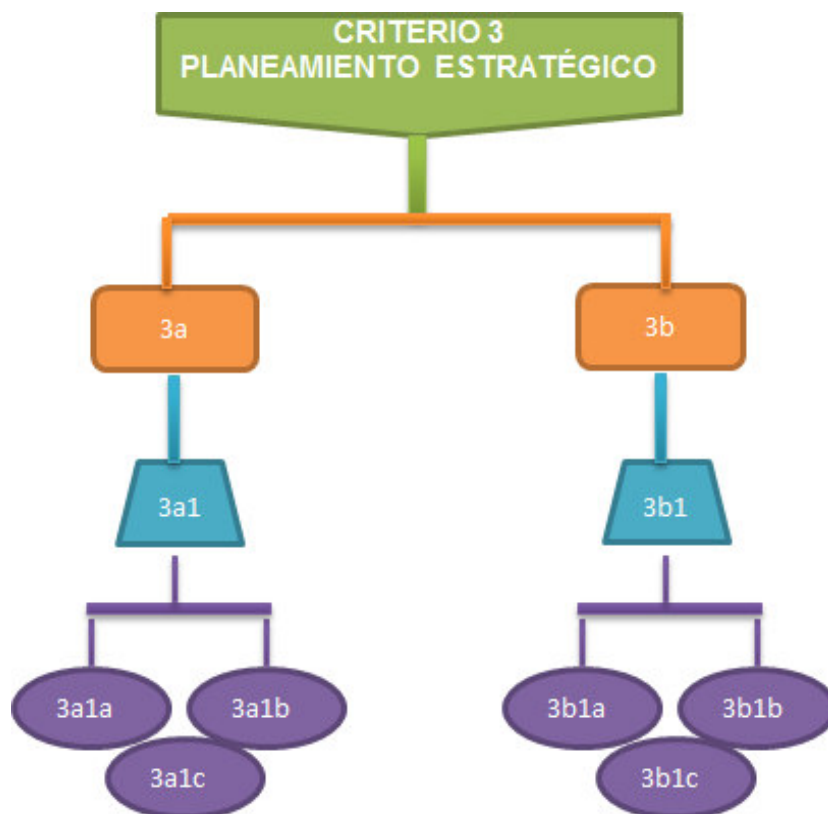
Subcriterio: 2^a La comunicación en las empresas depende del crecimiento en todas las actividades del talento humano.

Objetivos: 2.a.1 Promover una relación participativa en todos los niveles de la organización, facilitando la circulación e intercambio de información entre todos los miembros del equipo.

| |
|---|
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Número de reuniones interdepartamentales - Número de participaciones grupales |
| Estándares: <p>2.a.1.a Trabajo en equipo y relación entre unidades departamentales.</p> <p>2.a.1.b Se evalúa el grado de información proporcionada.</p> |
| Forma de Cálculo |
| Evidencia |
| Subcriterio: 2^b Medidas de motivación y reconocimiento a los equipos de trabajo. |
| Objetivos: 2.b.1 Medir periódicamente el grado de motivación del personal para mejorar el clima laboral. |
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Grado de pertinencia y compromiso institucional - Número de logros alcanzados - Número de estrategias aplicadas |
| Estándares: <p>2.b.1.a Oportunidades de desarrollo.</p> <p>2.b.1.b Orientaciones al logro.</p> |

Criterio 3 Mapa de Estándares

GRAFICO 22 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Criterio 3: - PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

Subcriterio 3ª La planificación estratégica parte de un diagnóstico situacional.

Objetivos: 3.a.1 Establecer un diagnóstico situacional luego de analizar las necesidades y expectativas estudiadas del cliente interno y externo.

Indicadores:

- % de oportunidades
- % de amenazas
- % de fortalezas
- % de debilidades

Definición

Estándares:

- 3.a.1.a Se identifican las debilidades y fortalezas de la organización
- 3.a.1.b Se identifican las amenazas y oportunidades de la organización.
- 3.a.1.c Se elabora una matriz FODA

Evidencia

- Matriz FODA

Subcriterio: 3^b La construcción de un Plan Estratégico está estructurado por la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas, además de un cronograma de actividades que permitan la evaluación y el control de lo planificado.

Objetivos: 3.b.1 Asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico.

Indicadores:

- Número de actividades cumplidas
- Documento sobre Planeación Estratégica

Estándares:

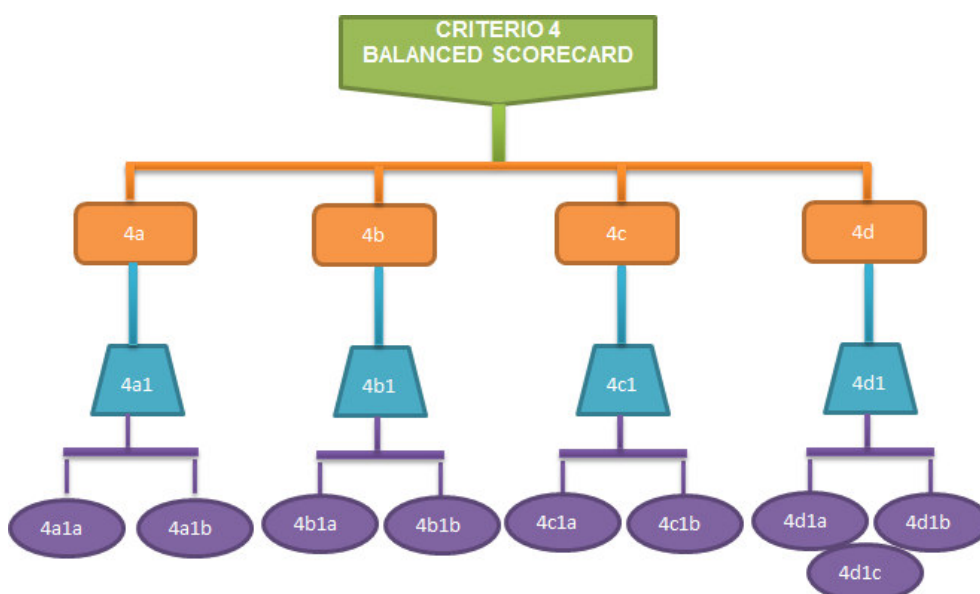
- 3.b.1.a Se formula la Misión y Visión de la organización alineadas a la política y estrategia.
- 3.b.1.b Se realiza un cronograma de actividades.
- 3.b.1.c Se construye una Matriz Estratégica Cruzada

Evidencia

- Plan estratégico de la Pyme

Criterio 4 Mapa de Estándares

GRAFICO 23 BALANCED SCORECARD



Criterio 4: - BALANCED SCORECARD

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite suministrar indicadores clave para alcanzar: claridad, eficacia e integración de una organización, los mismos que llevarán al éxito empresarial y organizacional.

Subcriterio: 4ª El desarrollo de la perspectiva financiera documenta las necesidades de los accionistas, convirtiéndose en insumo de indicadores para las demás perspectivas.

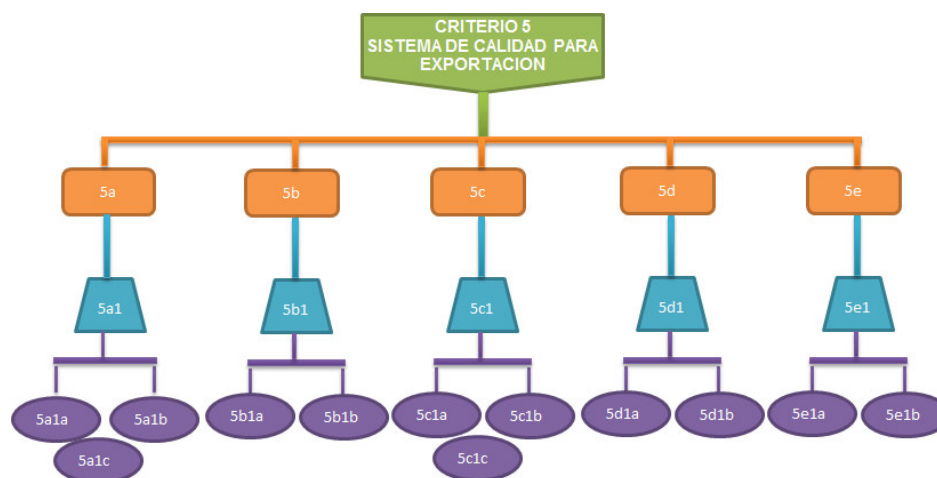
Objetivos: 4.a.1 Implementar estrategias financieras que permitan crear valor en la Pyme.

| |
|---|
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Indicador de liquidez. - Indicadores de endeudamiento. - Indicadores de actividad. |
| - Indicadores de rendimiento. |
| Estándares: <p>4.a.1.a Elaboran un presupuesto financiero que responda al Plan Estratégico.</p> <p>4.a.1.b Revisan y optimizan estrategias financieras sobre la base de tendencias.</p> |
| Evidencia Mapa estratégico perspectiva financiero. |
| Subcriterio: 4b El desarrollo de la perspectiva del cliente recoge los objetivos establecidos en relación a la razón de ser de toda organización, el cliente. |
| Objetivos: 4.b.1 Agregar un sistema de planes operativos satisfacer las necesidades del cliente. |
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes - % de nuevos clientes - % de pérdida de clientes |
| Estándares: <p>4.b.1.a Se compara el grado de satisfacción expresado por los clientes.</p> <p>4.b.1.b Se evalúa el grado de satisfacción de los clientes externos con los servicios prestados.</p> |
| Evidencia Mapa estratégico perspectiva del cliente |
| Subcriterio: 4c El desarrollo de la perspectiva de procesos |
| Identifica los procesos que influyen para el logro de la estrategia. |

| |
|--|
| Objetivos: 4.c.1 Generar un proceso para el desarrollo de nuevos productos. |
| Indicador <ul style="list-style-type: none"> - Índice de rendimiento - Índice de rotación |
| Estándares <p>4.c.1.a Se identifican procesos de impacto</p> <p>4.c.1.b Se elabora un manual de procesos.</p> |
| Evidencia Mapa estratégico perspectiva de procesos |
| Subcriterio: 4 d El desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles críticos para lograr la estrategia. |
| Objetivos: 4.d.1 Desarrollar una estructura tecnológica competitiva. |
| Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Número de capacitaciones. - Grado de satisfacción del personal. |
| Estándares: <p>4.d.1.a Se definen la cantidad y calidad del equipo humano de la organización.</p> <p>4.d.1.b Se establecen planes de formación y capacitación del personal.</p> <p>4.d.1.c Se diseña un sistema de información.</p> |
| Evidencia <p>Cuadro de Mando Integral</p> |

Criterio 5 Mapa de Estándares

GRAFICO 24 SISTEMA DE CALIDAD PARA EXPORTAR



Criterio 5: - SISTEMA DE CALIDAD PARA EXPORTACIÓN

Es un Modelo de Gestión que promueve las exportaciones, basado en requisitos técnicos de acceso a los mercados internacionales.

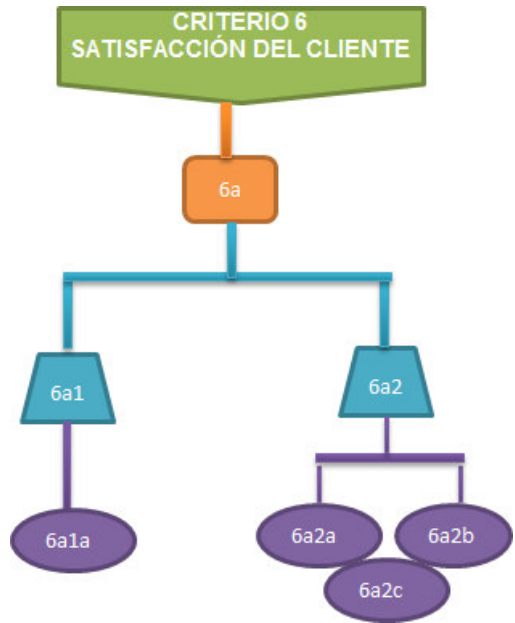
| |
|--|
| Subcriterio: 5ª Plan de negocios para la exportación. |
| Objetivos: 5.a.1 Diseñar un plan de negocios a partir de la información disponible. |
| Indicador - Número de productos a exportar. |
| Estándares: 5.a.1.a Se realiza una descripción del giro del negocio. 5.a.1.b Se proporciona información sobre la clasificación arancelaria del producto. 5.a.1.c Se definen los aspectos operacionales del producto. |

| |
|--|
| Evidencia Plan de Negocio |
| Subcriterio: 5 ^b Matriz de estructura de costos de exportación. |
| Objetivos: 5.b.1 Preparar una matriz de costos de exportación con fines de seguimiento y control presupuestario. |
| Indicador - Índice del punto de equilibrio. |
| Estándares: 5.b.1.a Cálculo de precios del producto. 5.b.1.b Se evalúa correctamente el cálculo del precio FOB. |
| Evidencia Matriz de costos |
| Subcriterio: 5 ^c Matriz de requisitos técnicos de acceso. |
| Objetivos: 5.c.1 Diferenciar sistemáticamente los requisitos técnicos del producto para el acceso al mercado de destino. |
| Indicador - Número de permisos por entidades reguladoras |
| Estándares: 5.c.1.a Agencias Reguladoras. 5.c.1.b Etiquetado 5.c.1.c Normas de calidad |
| Evidencia Matriz de requisitos |
| Subcriterio: 5d Matriz de interacción de procesos |

| |
|---|
| Objetivos: 5.d.1 Evaluar los procesos existentes en la Pyme bajo estándares de calidad. |
| Indicador <ul style="list-style-type: none"> - Número de proveedores. - Número de canales de distribución. |
| Estándar 5.d.1.a Efectividad de procesos 5.d.1.b Tiempo de procesos |
| Evidencia Matriz de procesos |
| Subcriterio: 5º Plan de Calidad. |
| Objetivos: 5.e.1 Evaluar cada área de producción y control de calidad, midiendo los resultados obtenidos en los procesos de producción para la Exportación |
| Indicador <ul style="list-style-type: none"> - Número de operaciones |
| Estándares: 5.e.1.a Procesos 5.e.1.b Criterios |
| Evidencia Plan de calidad |

Criterio 6 Mapa de Estándares

GRAFICO 25 SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y STAKEHOLDERS



Criterio 6: - SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y STAKEHOLDERS

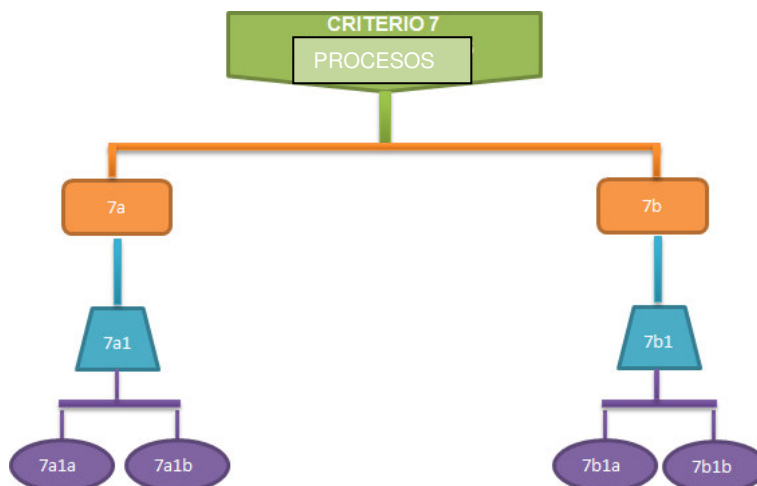
Proceso de indicadores en relación con la satisfacción del cliente y los stakeholders.

| |
|---|
| Subcriterio: 6ª |
| Objetivos: 6.a.1 Medir la satisfacción del cliente y los factores que influyen en su fidelización. |
| Indicadores <ul style="list-style-type: none">- Grado de satisfacción- Número de reclamaciones- Cumplimento de plazos de entrega |

| |
|---|
| <p>Estándar</p> <p>6.a.1.a Se evalúa el grado de satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuada relación con el cliente - Medidas de percepción |
| Evidencia Instrumento de medición |
| Objetivos: 6.a.2 Medir la satisfacción de los stakeholders |
| <p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de participaciones - Grado de fidelización |
| <p>Estándares:</p> <p>6.a.2.a Respuestas a encuestas de satisfacción</p> <p>6.a.2.b Reuniones de coordinación</p> <p>6.a.2.c Medidas de percepción</p> |
| Evidencia Procesamiento de la información. |

Criterio 7 Mapa de Estándares

GRAFICO 26 PROCESOS



Criterio 7: - PROCESOS

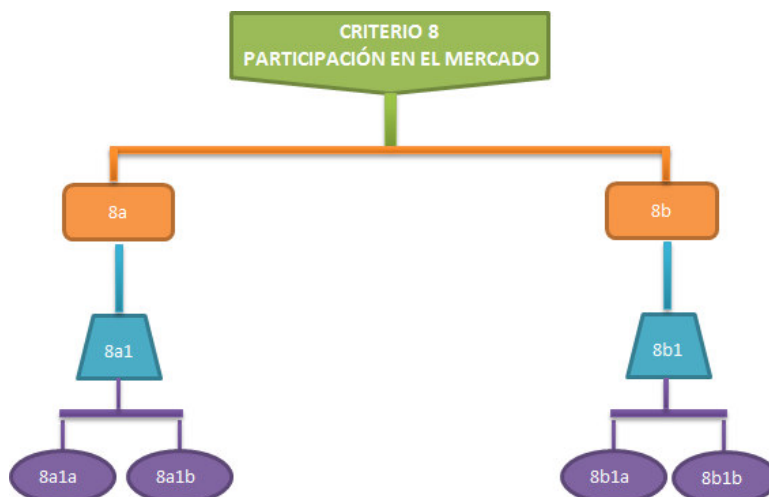
Conjunto de actividades enlazadas que van añadiendo valor.

| |
|---|
| Subcriterio: 7ª Gestión orientada a los clientes |
| Objetivos: 7.a.1 Medir periódicamente la percepción del cliente y sus necesidades. |
| Indicador - Grado de satisfacción del cliente |
| Estándares: 7.a.1.a Investiga las demandas de la sociedad 7.a.1.b Obtiene información de sus clientes para mejorar sus servicios |

| |
|--|
| Evidencia Estadística de fidelización de los clientes. |
| Subcriterio 7 ^b Gestión orientada a los procesos de mejora. |
| Objetivos: 7.b.1 Medir periódicamente el impacto del adelanto de los procesos. |
| Indicadores <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cumplimiento de producción programada. - Porcentajes de unidades no conformes. |
| Estándares: <p>7.b.1.a Identifica áreas de mejora relacionadas con las necesidades del cliente.</p> <p>7.b.1.b Emplea herramientas de calidad adecuadas en las actividades de mejora.</p> |
| Evidencia Mapa de procesos |

Criterio 8 Mapa de Estándares

GRAFICO 27 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO



Criterio 8: - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Evaluar como determina la organización los requerimientos de los mercados y clientes, examina la organización se relación con los clientes y establece los factores claves para lograr la fidelización de los clientes y su satisfacción para la sostenibilidad y expansión del negocio.

Subcriterio: 8ª Posicionamiento estratégico para el rendimiento de las Pymes.

Objetivos: 8.a.1 Asegurar que las estrategias de posicionamiento permitan el desarrollo del producto.

Indicadores

- Frecuencia de consumo.
- Participación de ventas dentro del mercado.

Estándares:

8.a.1.a Diseño de productos innovadores.

8.a.1.b Precios competitivos.

Evidencia Mapa estratégico

Subcriterio: 8^b Posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Objetivos: 8.b.1 Planificar un programa de posicionamiento de la marca.

Indicadores:

- % de compra
- Número de clientes estables

Estándares:

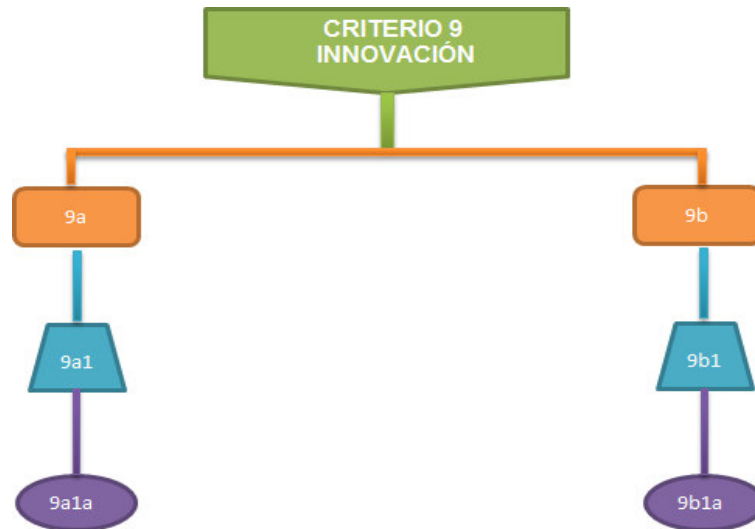
8.b.1.a Selección de una marca que identifique las características diferenciadoras del producto.

8.b.1.b Publicidad de impacto.

Evidencia Programa de posicionamiento

Criterio 9 Mapa de Estándares

GRAFICO 28 INNOVACIÓN



Criterio 9: - INNOVACIÓN

Crear valor en las Pymes mejorando los productos, basándose en las necesidades de los clientes.

| |
|---|
| Subcriterio: 9ª La innovación de un producto para la mejora de un servicio y/o bien y el crecimiento de la Pyme. |
| Objetivos: 9.a.1 Desarrollar procesos para gestionar la innovación. |
| Indicador - Número de innovaciones |
| Estándar 9.a.1.a Investigación y desarrollo |
| Evidencia Flujograma de procesos |

| |
|--|
| Subcriterio: 9 ^b Cultura de innovación en el desarrollo de las Pymes. |
| Objetivos: 9.b.1 Identificar factores que posibiliten la innovación en las Pymes. |
| Indicador - Número de actividades de Innovación. |
| Estándar 9.b.1.a Se analizan los elementos necesarios, creando productos y servicios con un alto valor adicional, centrándose en las necesidades del cliente de manera que le proporcionen a la empresa una ventaja competitiva. |
| Evidencia Mapa estratégico 5 fuerzas de Porter |

Las medianas empresas en tiempos de globalización y de libre mercado deben orientar sus esfuerzos a la exportación. El criterio está concebido como el sistema que lograría si se ejecutase este propósito. En esta investigación se decidió realizar una simulación de un producto artesanal, manejando la cadena de suministro desde el agro, pasando por los procesos productivos, hasta llegar al destino final, el consumidor, lo que se llamará Sistema de Calidad Exportador para Pymes medianas, es el quinto criterio del Modelo de Gestión de Calidad para Pymes agroindustriales. Este modelo está estructurado por una matriz de competitividad que se verifica a través del checklist, si cumple con el 80% de los estándares establecidos. Posteriormente se levanta información para determinar si la mediana empresa califica como potencial exportador.

A continuación se desarrolla un plan de negocios para la exportación (ver formato) se prepara la matriz de estructura de costos y con esta información y del posterior análisis financiero se decide si se deriva a una producción directa o a realizar una tercerización. En los dos casos el proceso productivo contarán con las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) con todos los requisitos fitosanitarios y exigencias legales para el proceso de manipulación y transformación de los alimentos, con la finalidad de obtener indicadores de inocuidad, esto, se convierte en el insumo para diseñar la matriz de requisitos técnicos de acceso, la misma que contiene todas aquellas exigencias del país de destino.

El caso de estudio se estableció, Alemania como un potencial mercado para el licor de café, por las características culturales y sociales de consumo, para fundamentar esta decisión se utilizó fuentes secundarias de Euro monitor Internacional consultora con más de 40 años investigando mercados internacionales, la categoría de análisis fue el café y sus derivados como es el licor de café, el alcance geográfico la

Unión Europea con países como Alemania, Francia y España y el alcance de canal de detalle (retail).

Las megatendencias de la Unión Europea en el segmento de los alimentos buscan que los mismos contribuyan a una vida sana en un 5,6%, que sean naturales, crudos y fríos, menos procesados sin azúcar añadida y funcionales, el 30% desea una vida ética, que impulse el movimiento vegano, productos enfocados e entregar mayor valor a consumidores a través de su origen, el cambio en fronteras con una emigración creciente lo cual influye en sabores y tendencias en el mercado europeo, el 51% se inclina por la premiumización, productos premium, alternativas para productos comodotizados donde hay más opciones para innovar en sabores e ingredientes, productos enfocados a entregar mayor valor a los consumidores.

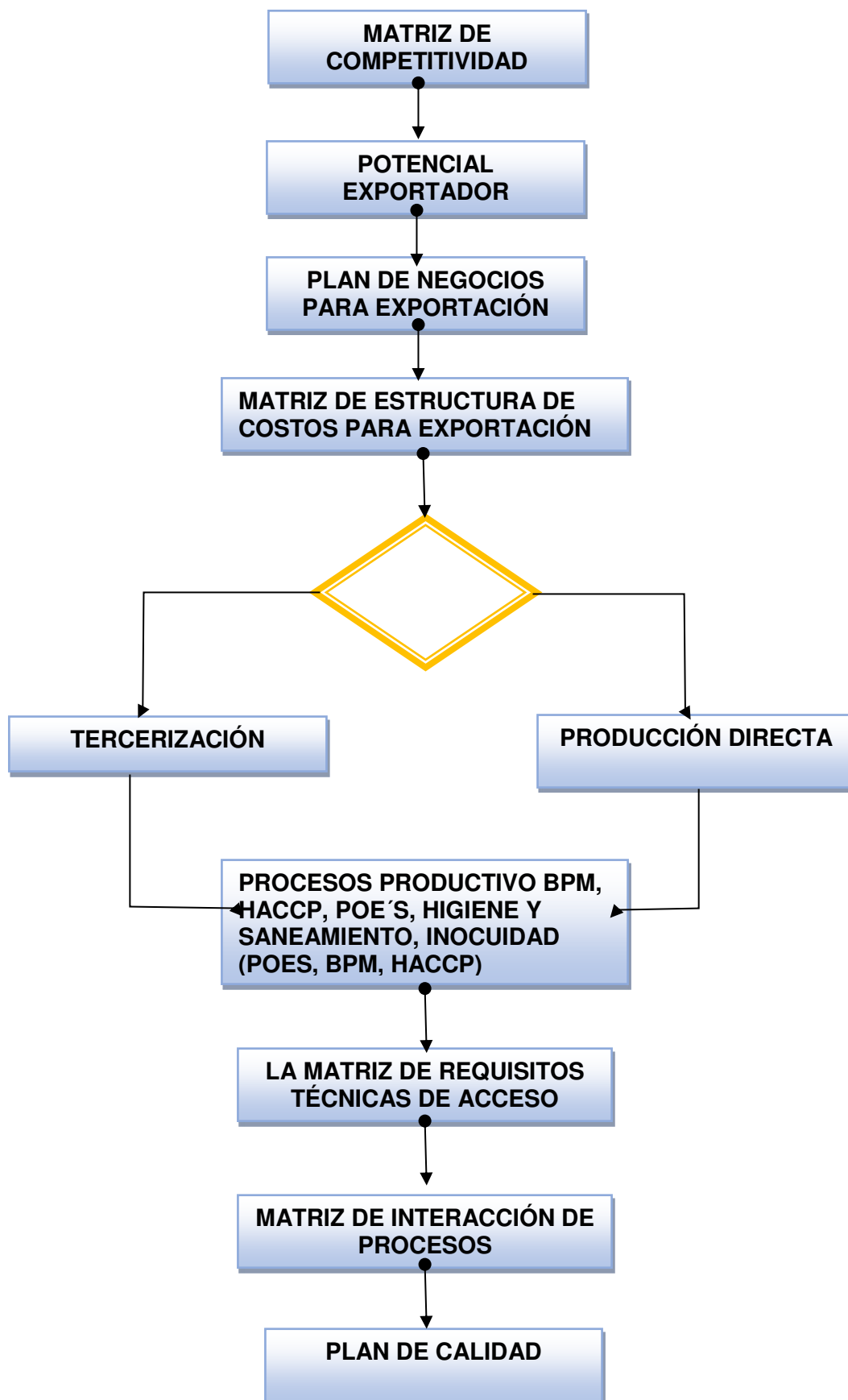
En referencia a la categoría café, el mercado alemán prefiere un café orgánico, aprecia el conocer todos los procesos productivos y valora la exclusividad, es un mercado en donde se estima una proyección de 6000 millones de dólares en los próximos 5 años, los canales de comercialización van desde los hipermercados, los supermercados y los mayoristas, en cuanto al ambiente competitivo existe un 50% de oportunidad en un mercado fragmentado y dominado por presencia de marcas locales.

Una vez que se ha seleccionado el país de destino, se construye la matriz de interacción de procesos para señalar técnicamente las distintas relaciones que existe en cada una de las actividades del proceso exportador. Finalmente se da marcha a la elaboración del plan de calidad exportador.

Las barreras arancelarias son medidas que aumentan el costo de las importaciones, impuestos y gravámenes interiores, sobre los productos importados y el aforo aduanero, basado en un precio administrativo. Sin embargo, el Ecuador firmó en el año 2016 un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea y uno de sus acuerdos fue la eliminación del arancel a licores, lo que significa la desgravación arancelaria para las dos partes, la aceleración de trámites en las aduanas para la nacionalización de los productos. Se ha exigido la obligación del etiquetado en las bebidas alcohólicas nacionales. Existe la solicitud de los europeos para que los sellos fiscales en las bebidas importadas se coloquen en todos los distritos aduaneros, además; se implementará un sistema de marcación para todos los productores nacionales de bebidas (industriales o artesanales) para procesos de exportación.

Para fines didácticos simulación, se describirá aquellos elementos de mayor representatividad en la investigación.

GRAFICO 29 PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD



PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTACIÓN

CUADRO 23 PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTACIÓN

| |
|---|
| 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO |
| 1.1 Resumen ejecutivo |
| 1.2 Visión de la empresa |
| 1.3 Misión de la empresa |
| 1.4 Objetivos y metas de la empresa |
| 1.5 Forma de organización de la empresa |
| 1.6 Matriz / estrategias FODA |
| |
| 2. PRODUCTO A EXPORTAR |
| 2.1 Clasificación arancelaria del producto. |
| 2.2 Principales productos competidores. |
| 2.3 Normas y controles de calidad. |
| 2.4 Costo de fabricación y o adquisición. |
| |
| 3. MERCADO META |
| 3.1 Descripción de la región o país meta. |
| 3.2 Segmentación del Mercado. |
| 3.3 Análisis de la competencia. |
| 3.4 Barreras de acceso. |

| |
|--|
| |
| 4. ASPECTOS OPERACIONALES |
| 4.1 Estrategias de comercialización. |
| 4.1.1 Producto |
| 4.1.2 Precio |
| 4.1.3 Promoción |
| 4.1.4 Canal de distribución |
| 4.2 Estrategias de ingreso al mercado. |
| 4.3 Logística internacional |
| 4.3.1 Características de la carga |
| 4.3.2 Lugar de interface |
| 4.3.3 Determinación de factor de estiba |
| 4.3.4 Cotizaciones de flete marítimo y aéreo |
| 4.3.5 Costos de terminales de almacenamiento |
| 4.3.6 Costo agente de aduanas |
| 4.3.7 Costo de transporte interno |
| 4.3.8 Contratos y medios de pago |
| |
| 5. PRODUCCIÓN |
| 5.1 Ficha técnica |
| 5.2 Proveedores |

| |
|--|
| 5.3 Flujograma de procesos productivos |
| |
| 6. INVERSIÓN |
| 6.1. Estructura de inversión |
| 6.2 Cuadro de materiales e insumos |
| 6.3 Cuadro de maquinarias y equipos |
| 6.4 Cuadro de activos fijos |
| 6.5 Cuadro de personal |
| 6.6 Gastos de administración |
| 6.7 Gastos para marketing |
| 6.8 Punto de equilibrio |
| 6.9 Presupuesto de ventas |
| 6.10 Cálculo de costos y el precio de venta |
| 6.11 Flujo de caja |
| 6.12 Estado de resultados y balance general. |
| 6.13 Evaluación económica y financiera |
| |

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO RESUMEN EJECUTIVO

Mama Negra Factory, responde al perfil de una Pyme creada en 2016 ubicada geográficamente en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi perteneciente a la zona tres. Nace de la necesidad de aportar al Ecuador una identidad cultural en el segmento de licores. La investigación que duró dos años estableció y confirmó que el Ecuador no posee un licor de bandera nacional, como si lo tienen países latinoamericanos como: México con el tequila, Colombia con su aguardiente, Perú con el pisco, Chile y Argentina con el vino.

En el Ecuador el 90% de sus regiones produce licor, pero sus marcas están posicionadas de manera local y a veces regional, tienen como denominador común, el aguardiente de caña dulce, éste es el verdadero licor ecuatoriano

Visión

Percibimos una empresa líder en los procesos de fabricación de bebidas alcohólicas, posicionándose en los mercados nacionales e internacionales por la ventaja competitiva de sus productos.

Misión

Somos una organización que busca la identidad cultural del Ecuador, a través de la producción del licor artesanal, como un elemento de identificación nacional.

Valores

- Responsabilidad
- Liderazgo
- Eficiencia
- Honestidad
- Compromiso

PRODUCTO A EXPORTAR

LLAKTAYAKU, nombre Kichwa proveniente de dos vocablos llakta que significa tierra, y yaku que quiere decir agua. La traducción a lengua castellana es agua *de mi tierra* (esta sería la traducción al castellano). Esta bebida alcohólica artesanal, llamada a convertirse en ícono de la identidad ecuatoriana, el aguardiente de caña dulce da lugar a la creación de una bebida única en su género y con valor agregado de temporalidad en su consumo por la pureza de sus ingredientes, al no poseer químicos, ni aditivos que puedan afectar la salud. Según el branding, el logotipo debe tener alma, por lo tanto; debe tener una historia que contar. Como estrategia de posicionamiento de la marca, se utilizó al Diablo huma, personaje mítico de la serranía ecuatoriana, que sitia las raíces de los iniciadores ancestrales en el consumo del aguardiente y, además, expresa la diversidad y pluriculturalidad de los pueblos que conforman el país.



Actualmente este licor artesanal tiene como objetivo, posicionarse en el mercado nacional e incrementar las ventas a través de la apertura en los mercados internacionales. La información para la conformación de precios de exportación, engloban la estructura de costos de producción, cuyos ítems son los costos de materia prima e insumos. La mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación, de envases y embalajes, acondicionamiento de la carga para exportar y los documentos solicitados por el importador. Además, de establecer la cantidad mínima de orden de compra (MOQ) la política de utilidades y descuentos de la empresa, el Lugar de embarque y destino para definir costos logísticos y otros adicionales, según el INCOTERM que decida utilizar para sus negociaciones y cotizaciones.



5.1.2 Matriz De Estructura De Costos De Exportación

CUADRO 24 MATRIZ DE COSTO

| ESTRUCTURA DE COSTOS DE EXPORTACIÓN | | | |
|--|-------|-----------|---------|
| ARTÍCULO: | | | |
| CARACTERÍSTICAS: | | | |
| COLORES: | | | |
| | | | |
| CONCEPTO | FIJOS | VARIABLES | TOTALES |
| I. COSTO DE PRODUCTO | | | |
| 1.1. Materia prima directa | | | |
| 1.2. Mano de obra directa | | | |
| 1.3. Gasto directo | | | |
| 1.4. Gastos indirectos de fabricación | | | |
| 1.5. Gastos generales y administrativos | | | |
| II. COSTOS DE AYUDA A LA COMERCIALIZACIÓN | | | |
| 2.1. Folletos | | | |
| 2.2. Otros | | | |
| III. COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS | | | |
| 3.1. Envase y embalaje | | | |
| 3.2. Gastos de ventas | | | |
| 3.3. Marcado de bultos | | | |
| 3.4. Carga en transporte | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 3.5. Documentos de exportación: (certificados) | | | |
| COSTO TOTAL | | | |
| UTILIDAD | | | |
| PRECIOS EX - WORK: | | | |
| 3.6. Gastos de exportación | | | |
| 3.6.1. Conducción al puerto o aeropuerto | | | |
| 3.6.2. Almacenaje | | | |
| 3.6.3. Gastos operativos | | | |
| 3.6.4. Precinto | | | |
| 3.6.5. Comisión del agente de aduana | | | |
| 3.6.6. Otros gastos en puerto de origen | | | |
| FAS | | | |
| 3.6.7. Carga y estiba | | | |
| 3.6.8. Gastos Financieros | | | |
| PRECIO FCA ó FOB | | | |
| IV. FLETE | | | |
| PRECIO CPT ó CFR | | | |
| V. SEGURO | | | |
| PRECIO CIP ó CIF o DAP | | | |
| VI.DESCARGA | | | |
| PRECIO DAT | | | |
| | | | |

| | | | |
|----------------------------------|--|--|--|
| VI. GASTOS DE IMPORTACIÓN | | | |
| 7.1. Conducción | | | |
| 7.2. Varios | | | |
| PRECIO DAT | | | |
| VII. DERECHOS E IMPUESTOS | | | |
| 8.1. Arancel | | | |
| 8.2. Impuesto a la venta | | | |
| 8.3. Otros tributos | | | |
| PRECIO DDP: | | | |

GRAFICO 30 CADENA DE SUMINISTRO

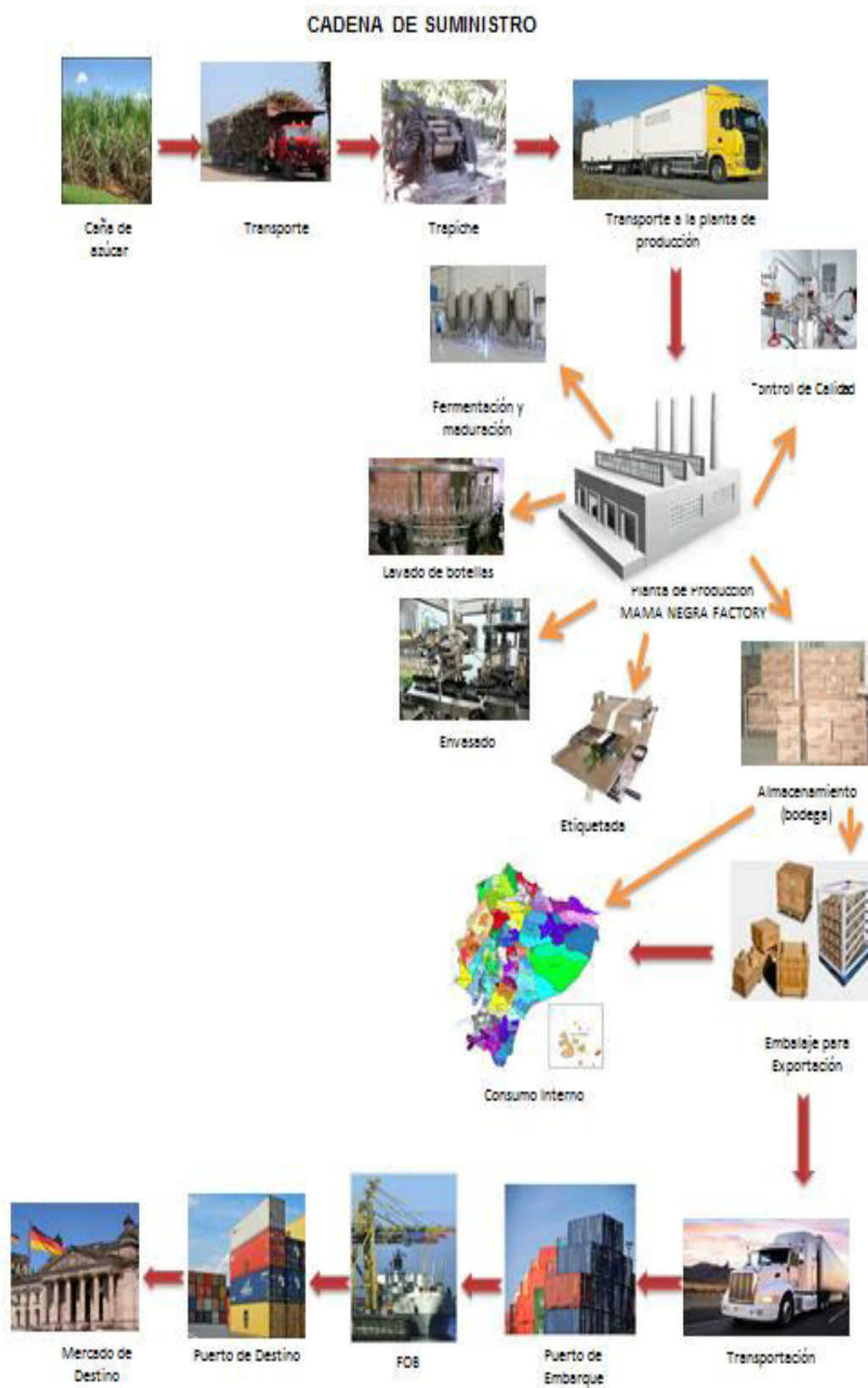
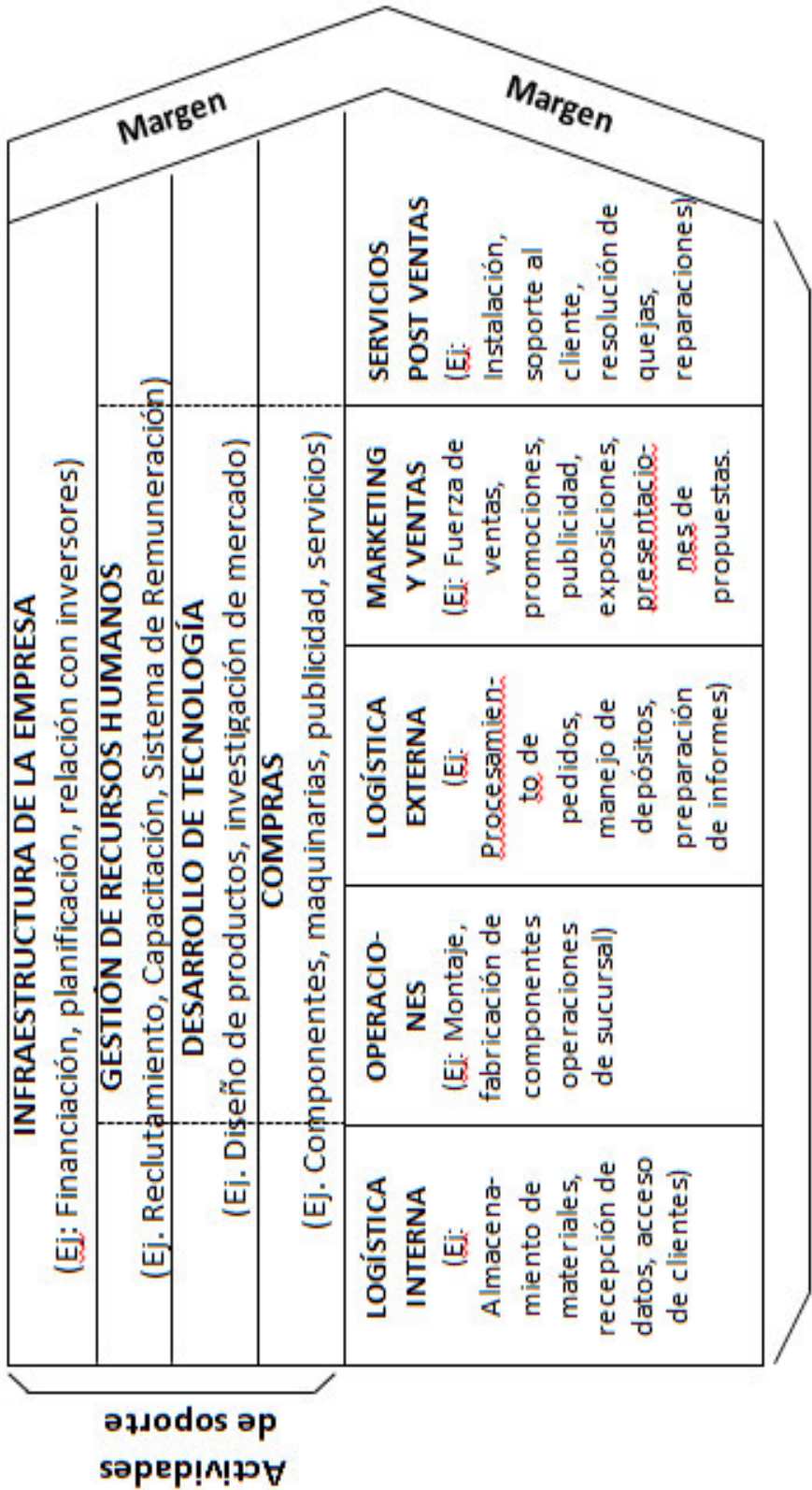



GRAFICO 31 CADENA DE VALOR



Actividades Primarias

FUENTE: CADENA DE VALOR DE PORTER

5.1.3 Matriz de requisitos técnicos de acceso de licor de café a Alemania

| Producto: Licor de café Alemania Variedad del tipo de café: arancelaria: 2208.70.xx | |  Partida |
|---|-----------------------|---|
| 1 | Requisitos Sanitarios | <p><i>Cumplimiento de los lineamientos técnico normativos y requisitos para el otorgamiento del Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas industrializados, sean de fabricación nacional o importados, así como generar un sistema único de codificación, sujetos a vigilancia y control sanitario.</i></p> <p><i>La Certificación Sanitaria Oficial de Exportación se otorga a solicitud de parte, previa conformidad de los requisitos, como: Habilitación Sanitaria, inspección del lote y análisis microbiológicos establecidos en la norma sanitaria vigente.</i></p> |
| <p>Los productos alimenticios y las bebidas, deben cumplir los requisitos sanitarios y de seguridad de la UE antes de entrar en el mercado europeo. Así pues, para poder exportar a Alemania - UE, es necesario que este cumpla los requisitos de la legislación alimentaria o las condiciones equivalentes en materia de alimentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Institución que regula este requisito en el país destino <ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) • Autoridad competente DG SANCO de la Comisión Europea – Salud y Seguridad Alimentaria • Ministerio Federal de Agricultura y Alimentos - Departamento 3 Seguridad alimentaria, salud animal - Subdepartamento 31 Protección de los consumidores relacionados con la salud - Seguridad de la cadena alimentaria (En alemán) • Ministerio Federal de Agricultura y Alimentos - Departamento 3 Seguridad alimentaria, salud animal - Subdepartamento 31 Protección de los consumidores relacionados con la salud - Seguridad de la cadena alimentaria (En inglés) • Oficina Federal de Protección al Consumidor y Seguridad Alimentaria (En alemán) • Oficina Federal de Protección al Consumidor y Seguridad Alimentaria (En inglés) - Institución que regula este requisito en el país de origen <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Salud Pública (MSP) • Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) – Adscrito al Ministerio de Salud Pública (MSP) • Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) • Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP) - COORDINACIÓN GENERAL INOCUIDAD DE ALIMENTOS • ECUAPASS – VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) <p><u>Para el ingreso a Alemania se requiere:</u></p> <p>AGENCIA DE REGULACIÓN CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA (ARCSA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permiso de Funcionamiento vigente de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa). • Certificado de Requerimiento o No de Registro Sanitario / Notificación Sanitaria Obligatoria <p>ECUAPASS – VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a la Ventanilla Única Ecuatoriana (ECUAPASS) para realizar la solicitud. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro de Representante Legal o Titular del Producto ➤ Registro del Representante Técnico. Para conocer los requisitos para ser representante técnico ➤ Declaración de la Norma técnica nacional (NTE INEN 1837 2015 – 2da revisión - BEBIDAS ALCOHÓLICAS. LICORES. REQUISITOS) bajo la cual se elaboró el producto y en caso de no existir la misma se deberá presentar la declaración basada en normativa internacional y si no existiría una norma técnica específica y aplicable para el producto, se aceptarán las especificaciones del fabricante y deberá adjuntar la respectiva justificación sea técnica o científica. • Solicitud de Certificación de origen <p>Más Información:</p> <p>AGENCIA DE REGULACIÓN CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA (ARCSA):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos procesados - servicios para trámites sanitarios | | |

SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACION (INEN)

- [Norma técnica nacional \(NTE INEN 1837 2015 – 2da revisión - BEBIDAS ALCOHÓLICAS. LICORES. REQUISITOS\)](#)

SERVICIO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO

- [Organismos de evaluación de la Conformidad acreditados \(OEC\)](#) – Relación de laboratorios para solicitar el certificado de análisis.

UNIÓN EUROPEA - ALEMANIA

- [El REGLAMENTO \(CE\) No 1881/2006 DE LA COMISIÓN de 19 de diciembre de 2006 por el que se fija el contenido máximo de determinados contaminantes en los productos alimenticios \(cadmio, plomo, aflatoxinas, patulina, ocratoxina, etc\)](#)
- [Aditivos alimenticios](#)
- [Aditivos en bebidas alcohólicas](#)
- [Saborizantes alimenticios](#)
- [Listado de saborizantes alimenticios aprobados](#)
- [Contaminantes alimenticios](#)

Más Información:

- [Los envíos de productos alimenticios de origen no animal para los que la Comisión Europea ha adoptado medidas provisionales de protección, están sometidos a un control obligatorio antes de su despacho a aduana para garantizar que cumplen las condiciones sanitarias especiales \(certificados sanitarios, muestreo oficial y análisis.\) establecidos por cada Decisión específica de la Comisión. Los demás productos alimenticios de origen no animal pueden también estar sujetos a controles, sin previo aviso, en el punto de entrada o en cualquier otra etapa de la cadena \(transformación, almacenamiento, transporte, distribución y comercio\).](#)

2 LMR (Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas)

Todos los alimentos destinados al consumo humano o animal en la Unión Europea (UE) están sujetos a un límite máximo de residuos de plaguicidas en su composición con el fin de proteger la salud humana y animal. El Derecho de la UE regula los límites aplicables a los diferentes productos de alimentación y fija un límite máximo aplicable por defecto.

Autoridad competente [DG SANCO](#) de la Comisión Europea – Salud y Seguridad Alimentaria en la Unión Europea - UE establece los LMR para los plaguicidas, aplicándose para todos los países miembros.

[El gobierno de Alemania aplica la regulación de la base de datos de pesticidas de la Unión Europea de acuerdo al Reglamento N 396/2005 con sus respectivas enmiendas](#)

- [LMR para el grano de café](#)

MODIFICATORIAS

- [Legislación de la UE sobre LMR - Reglamento \(CE\) nº 396/2005 y enmiendas](#)
- Aplicable para el café- [REGLAMENTO \(UE\) 2017/171 DE LA COMISIÓN de 30 de enero de 2017 por el que se modifican los anexos II, III y IV del Reglamento \(CE\) no 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo por lo que respecta a los límites máximos de residuos de aminopirralida, azoxistrobina, ciantraniliprol, ciflufenamida, ciproconazol, dietofencarb, ditiocarbamatos, fluazifop-P, fluopiram, haloxifop, isofetamida, metalaxilo, pirimetanil, prohexadiona, propaquizafop, Trichoderma atroviride \(cepa SC1\) y zoxamida en o sobre determinados productos.](#)
- Aplicable para el café - [REGLAMENTO \(UE\) 2017/170 DE LA COMISIÓN de 30 de enero de 2017 por el que se modifican los anexos II, III y V del Reglamento \(CE\) No 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo por lo que respecta a los límites máximos de residuos de bifentrina, carbetamida, cinidón-etilo, fenpropimorfo y triflusalurón en o sobre determinados productos.](#)

Más Información

- [Residuos y límites máximos de residuos de productos fitosanitarios - Oficina Federal de Protección al Consumidor y Seguridad Alimentaria – Alemania.](#)

| | |
|---|---|
| 3 buenas Prácticas de Manufactura – Inocuidad de los alimentos procesados | <i>Regulación, control y Vigilancia Sanitaria bajo los requisitos de la normativa vigente, para garantizar que sea inocuo para el consumo humano.</i> |
| <p>Los representantes técnicos de alimentos son los responsables la calidad e inocuidad de los alimentos procesados, será el encargado del manejo de los procesos tecnológicos de conservación, transformación, comercialización, transporte y almacenamiento; También aplicará sistemas de control; mediante análisis físico-químicos, cualitativos y cuantitativos, microbiológicos, sensoriales y otros, en materias primas, productos en proceso y alimentos procesados, para garantizar estándares de calidad e inocuidad.</p> <p>Para iniciar el proceso de registro del certificado de BPM, el propietario/gerente o responsable técnico de la planta procesadora de alimentos, deberá seleccionar el Organismo de Inspección Acreditado registrado en la ARCSA.</p> <p>AGENCIA DE REGULACIÓN CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA (ARCSA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • PROCEDIMIENTO PARA LA CONCESIÓN Y REGISTRO DEL CERTIFICADO DE OPERACIÓN SOBRE LA BASE DE LA UTILIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM) • Representantes Técnicos de Plantas Procesadoras de Alimentos • Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional) <p>Más Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG. los alimentos procesados requieren Notificación Sanitaria en lugar de Registro Sanitario, para su distribución y comercialización en el Ecuador. | |
| 4 Etiquetado | <i>Información obligatoria facilitada para el consumidor, en la que se demuestra la declaración del producto, sus propiedades, contenido y características del mismo.</i> |
| <p>Reglamento (UE) N° 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, incluido el etiquetado de alimentos pre envasados vendidos en el mercado de la UE.</p> <p>El Ministerio Federal de Agricultura y Alimentos. hace mención al etiquetado usando el Reglamento 1169/2011</p> <p>La Estrategia política para el etiquetado de los alimentos es también de acuerdo al Reglamento 1169/2011</p> <p>Los siguientes artículos deben estar en la etiqueta:</p> <p>Denominación del alimento, Lista de ingredientes, Cantidad de determinados ingredientes, Cantidad neta, Fecha de duración mínima o fecha de caducidad, «fecha de congelación: ...»; Condiciones especiales de conservación y/o las condiciones de utilización, Nombre o la razón social y la dirección del operador de la empresa alimentaria, País de origen o el lugar de procedencia, Información nutricional (con carácter obligatorio, salvo aquellos que no demuestren contenido nutricional). Modo de empleo, en el caso de que en ausencia de esta información fuera difícil hacer un uso adecuado.</p> <p>Grado alcohólico</p> <p>Las normas relativas a la indicación del grado alcohólico volumétrico de los productos clasificados en el código NC 2204 se establecerán en las disposiciones específicas de la Unión aplicables a dichos productos.</p> <p>El grado alcohólico adquirido de los productos que contengan más del 1,2% de alcohol distinto del clasificado en el código NC 2204 se indicará con arreglo al anexo XII</p> <p>Anexo II</p> <p>La cifra correspondiente al grado alcohólico volumétrico adquirido de las bebidas que contengan más de un 1,2 % en volumen de alcohol incluirá un decimal como máximo. Irá seguida del símbolo «% vol» y podrá estar precedida de la palabra «alcohol» o de la abreviatura «alc.».</p> <p>El grado alcohólico se determinará a 20 °C.</p> <p>Las tolerancias positivas y negativas por lo que se refiere a la indicación del grado alcohólico por volumen y expresado en valores absolutos se enumerarán en el cuadro siguiente. Se aplicarán sin perjuicio de las tolerancias que se deriven del método de análisis utilizado para determinar el grado alcohólico.</p> <p>Las bebidas alcohólicas que contienen dióxido de sulfuro y sulfitos en concentraciones mayores a 10mg por litro deben estar etiquetadas con</p> <p>“contiene sulfitos” o “contiene dióxido de azufre”. No está permitido el reemplazo de la palabra “sulfitos” por “SO2” o el Número E (E220)</p> <p>- Reglamento (UE) n° 1129/2011 de la Comisión, de 11 de noviembre de 2011, por el que se modifica el anexo II del Reglamento (CE) n° 1333/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo para establecer una lista de aditivos alimentarios de la Unión.</p> <p>FUENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento (UE) N° 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor • Alegaciones (claims) de salud y nutrición - Mención al Reglamento 1924/2006 UE • Real Decreto 164/2014, de 14 de marzo, por el que se establecen normas complementarias para la producción, designación, presentación y etiquetado de determinadas bebidas espirituosas - Artículo 7. Indicaciones facultativas para la categoría de bebida espirituosa «Licor». | |

- [Reglamento \(CE\) no 110/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de enero de 2008, relativo a la definición, designación, presentación, etiquetado y protección de la indicación geográfica de bebidas espirituosas y por el que se deroga el Reglamento \(CEE\) no 1576/89 del Consejo](#)
- [REGLAMENTO \(UE\) 2016/235 DE LA COMISIÓN de 18 de febrero de 2016 que modifica el anexo II del Reglamento \(CE\) n.º 110/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la definición, designación, presentación, etiquetado y protección de las indicaciones geográficas de bebidas espirituosas y Modificación de la entrada sobre bebidas espirituosas de la categoría 32. «Licor»](#)
- [REGLAMENTO \(CE\) No 1924/2006 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 20 de diciembre de 2006 relativo a las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables en los alimentos](#)

Más Información:

- [Guía de Información al Consumidor en Europa](#)
- [El importador o su representante autorizado deberá informar a los funcionarios competentes sobre los datos relativos al envío \(identificación del importador, país de origen, identificación del producto, peso neto y bruto, categoría de calidad, etc.\) y presentar los documentos o certificados que cumplan los requisitos Con las normas de comercialización. Los productos pueden pasar por un control documental, inspección física y / o toma de muestras y análisis \(según las necesidades\) para verificar que las mercancías cumplen con las normas de comercialización correspondientes.](#)
- [REGLAMENTO \(UE\) No 1308/2013 –Normas de comercialización.](#)
- [Información adicional para Alemania - El contenido de la etiqueta debe ser al menos en alemán. El cumplimiento de los requisitos de etiquetado y la exactitud de la información contenida en la etiqueta pueden comprobarse en cualquier fase de la cadena de distribución \(por ejemplo, despacho de aduanas, depósitos de distribuidores, puntos de venta mayoristas o minoristas ...\).](#)

5 Envase y Embalaje

Envase: Es el material que tiene el contacto directo con el producto
Embalaje: material de transporte para movilizar la carga

El material usado para el envase debe ser nuevo, estar limpio y ser de calidad tal que evite daños al producto. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, que lleven las especificaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamentos no tóxicos.

Los materiales y artículos en contacto con los alimentos, incluidos los utilizados para el envasado de alimentos, están controlados por una legislación armonizada completa de la UE que se ha aplicado plenamente en Alemania.

Identificar Riesgos - Proteger la Salud

[Estas son las tareas que incumben al Instituto Federal de Evaluación de Riesgos \(BfR\) cuando se trata de la protección progresiva del consumidor. Abarcan la evaluación independiente de los existentes y la identificación de nuevos riesgos para la salud.](#)

FUENTE:

- [REGLAMENTO \(CE\) No 1935/2004 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 27 de octubre de 2004, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE](#)
- [Evaluación de la salud de los materiales en contacto con los alimentos - Botellas de PET, envases de cartón o láminas de aluminio - BfR informa acerca de los posibles riesgos de materiales y en particular de sus ingredientes que entran en contacto con los alimentos. Recomendaciones especiales para los fabricantes de materiales de embalaje se incluyen en una base de datos dedicada. Los materiales de embalaje pueden contener sustancias que pueden resultar en riesgos para la salud si son liberados y absorbidos por los consumidores a través de los alimentos. BfR ha publicado y compilado una serie de opiniones e informes sobre dichos materiales.](#)
- [Base de Datos Recomendaciones BfR sobre Materiales de Contacto Alimentario](#)
- Los exportadores serán responsables de que los embalajes al ser exportados cumplan con las reglamentaciones establecidas para el caso por las Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria de los países de destino.
- Cuando se utiliza embalajes de madera para la exportación en Ecuador, estas deberán contar con un sello que certifique que ha recibido tratamiento térmico contra plagas. Este sello es otorgado por la AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD en base al cumplimiento de las Normas Internacional para Medidas Fitosanitarias – NIMF 15 “Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional”. Los proveedores para el tratamiento de madera deben estar autorizados por la AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD.
- La NIMF 15 entiende como embalaje de madera a: pallets, la madera de estiba, jaulas, bloques, barriles, cajones, tablas para carga, collarines de paletas y calces.

| | |
|---|--|
| Más Información: <ul style="list-style-type: none"> • UNIÓN EUROPEA: Materiales en contacto con los alimentos • UNIÓN EUROPEA: Símbolos para etiquetar los materiales de contacto con alimentos - Documento de trabajo • ECUADOR: AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD • ECUADOR: Listado de empresas registradas y autorizadas en AGROCALIDAD para aplicar los tratamientos de embalajes de madera que se utiliza en el comercio internacional • CONVENCIÓN INTERNACIONAL DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA: Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional | |
| 6 Voluntario | Requisitos que solicita el importador para un producto determinado de acuerdo a las tendencias y exigencias el mercado o consumidor. |
| Principales certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Global Social Compliance Programme - Environment Level 2 • Food Safety System Certification 22000 • IFS Food • Safe Quality Food Program – SQF • BRC Global Standard for Food Safety issue 7 | |
| Más información: <ul style="list-style-type: none"> • STANDARDS MAP: Es una herramienta desarrollada por ITC y que brinda información sobre las principales certificaciones exigidas por producto y país destino. | |
| 7 Orgánico | Requisito de acuerdo a las exigencias del consumidor dentro de los programas de Bio-Negocios (exigencia de certificaciones). |
| <p>LA AGRICULTURA ORGÁNICA EN ALEMANIA: Presenta las normas legales, las asociaciones de agricultura ecológica, así como el desarrollo y el apoyo de las granjas orgánicas. Todos los productos ecológicos producidos y vendidos en la Unión Europea deben cumplir las normas establecidas en el presente Reglamento. Las denominaciones de alimentos tampoco pueden ser engañosas.</p> <p>La certificación orgánica Europea se basa en las Normas de producción orgánica: EU 834/2007 - EU 889/2008, creadas por la Comunidad Económica Europea. Este certificado es necesario para clientes que desean exportar su producción orgánica a Europa. Para obtener este certificado, hay que cumplir con dichas normas, y ser certificado por una certificadora que cumpla con la ISO 65, y que sea acreditada por un ente regulador Europeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El logo de agricultura ecológica de la UE a partir de julio de 2010, el logotipo ecológico de la UE es obligatorio para todos los alimentos ecológicos pre envasados en la Unión Europea • En Ecuador, el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA, como Autoridad Nacional Competente del Control de la Agricultura Orgánica hoy con el nombre de Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), es autoridad competente en producción orgánica, y mantiene un registro de los certificadores orgánicos autorizados en el Ecuador, así como de los insumos agropecuarios autorizados para su empleo en agricultura orgánica | |
| Más Información: <ul style="list-style-type: none"> • Etiquetado de productos orgánicos con el sello orgánico • La promoción de la agricultura ecológica (premio de promoción de la agricultura ecológica) • La agricultura ecológica (agricultura ecológica) • Programa Federal de Agricultura Orgánica (Federal Agricultura Orgánica Scheme) • Instituto de Agricultura Orgánica (Instituto de Agricultura Orgánica en el Centro Federal de Investigación Agrícola) • REGLAMENTO (UE) No 271/2010 DE LA COMISIÓN de 24 de marzo de 2010 que modifica el Reglamento (CE) no 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 834/2007 del Consejo, en lo que atañe al logotipo de producción ecológica de la Unión Europea • REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) N° 125/2013 DE LA COMISIÓN, de 13 de febrero de 2013, que modifica el Reglamento (CE) N° 1235/2008, por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) N° 834/2007 del Consejo en lo que se refiere a las importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países – “Asignación de la certificadora”. • REGLAMENTO (CE) No 1235/2008 DE LA COMISIÓN de 8 de diciembre de 2008 por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 834/2007 del Consejo en lo que se refiere a las importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países | |

| | |
|--|---|
| <p>8 Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)</p> <p>Autoridad competente DG SANCO de la Comisión Europea – Salud y Seguridad Alimentaria</p> | <p><i>EFSA – Responsable de hacer cumplir la legislación</i></p> <p><i>SANCO - Responsable de aplicar las leyes sobre seguridad alimentaria</i></p> |
| <p>No se requiere de registros previos a la exportación</p> | |
| <p>9 Información Complementaria</p> | <p><i>Acceso adicionales para el ingreso de productos al mercado.</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • PROEcuador – MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR • Guía del Exportador - PROEcuador • EXPORT HELP DESK – MI EXPORTACIÓN - BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE • RASFF - Food and Feed Safety Alerts – Sistema de alerta del ingreso de alimentos a la Unión Europea - Portal RASFF de acceso – seleccionar en país a Ecuador • STANDARDS MAP- proporciona información sobre más de 210 normas, códigos de conducta, protocolos de auditoría que abordan puntos críticos de sostenibilidad en la cadena de suministro global. • Dun & Bradstreet - Sistema de Numeración Universal de Datos - DUNS® es la principal fuente mundial de información comercial y visión de negocio, lo que permite a las empresas tomar decisiones con confianza para mitigar el riesgo de crédito y el proveedor, aumentar el flujo de caja y un aumento de la rentabilidad. • Guía de acceso para alimentos al mercado de la Unión Europea | |

5.1.4 Matriz De Interacción De Procesos

CUADRO 25 MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS

| PROCESO | ENTRADA CRÍTICA | ACTIVIDAD REALIZADA | MEDIDAS DE CONTROL | MONITOREO | SALIDA |
|---------------------|---------------------------------------|--|---|--|---|
| CLIENTE | REQUERIMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> ❖ COMPROBAR HISTORIAL. • VERIFICAR SI CUENTA CON EL CODIGO: DUN & BRADSTREET - SISTEMA DE NUMERACIÓN UNIVERSAL DE DATOS - DUNS® (principal fuente mundial de información comercial y visión de negocio, lo que permite a las empresas tomar decisiones con confianza para mitigar el riesgo de crédito y el proveedor, aumentar el flujo de caja y un aumento de la rentabilidad) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACIÓN DEL HISTORIAL CREDITICIO. ❖ EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS TÉCNICOS DEL CLIENTE Y DEL PAÍS. ❖ EVALUACIÓN DE STOCKS DE PRODUCTO TERMINADO E INSUMOS. ❖ CONTRATO DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL. | AREA LOGISTICA Y MARKETING FINANZAS | <ul style="list-style-type: none"> ❖ ENVIAR LA CONFORMIDAD DE ACEPTACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA. ❖ SELECCIÓN AR Y EVALUAR. ❖ PROVEEDORES ❖ ENVÍO DE ORDEN DE COMPRA A PROVEEDORES. |
| PROVEEDOR 1 MAQUILA | SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ RECIBIR ORDEN DE COMPRA. ❖ ANÁLISIS DE ORDEN DE COMPRA. ❖ NEGOCIACIÓN. ❖ FICHA TÉCNICA DEL LICOR DE CAFÉ DE ACUERDO AL SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN (INEN) - Norma técnica nacional (NTE INEN 1837 2015 – 2da Revisión - BEBIDAS ALCOHÓLICAS. LICORES. REQUISITOS). ❖ SOLICITUD DEL REGISTRO DEL CERTIFICADO DE BPM, PROPIETARIO/GERENTE RESPONSABLE TÉCNICO DE LA PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS, DEBERÁ SELECCIONAR EL ORGANISMO DE INSPECCIÓN ACREDITADO REGISTRADO EN LA ARCSA. ❖ VERIFICACIÓN DEL CONTROL DE REGISTRO DE PROCESOS. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACIÓN DE REGISTROS DE INSPECCIÓN, VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE BPM POR EL ARCSA ❖ VERIFICACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA. ❖ VERIFICACIÓN DE LA HOJA DE PROCESOS DE CONTROL. ❖ VERIFICAR EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO VIGENTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA (ARCSA). | AREA DE LOGISTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ PROVEEDOR APTO GENERACIÓN DE ORDEN DE COMPRA. ❖ SERVICIO DE TERCEARIZACIÓN. |

| | | | | | |
|---|---------------------------------------|--|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ❖ CUMPLIMIENTO DE BPM Y HACCP. ❖ RECEPCIÓN DE TODOS LOS ITEMS COMPRADOS. ❖ SOLICITUD DE MAQUILA ❖ SOLICITUD DEL ENVASADO Y ETIQUETADO | | | |
| PROVEEDOR 2 AGUARDIENTE | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ FICHA TÉCNICA ❖ ANÁLISIS DE LABORATORIO ACREDITADO ❖ ENVIADO AL PROVEEDOR 1 MAQUILA | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA Y REPORTE DE ENSAYO DE LABORATORIO | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
| PROVEEDOR 3 AZÚCAR | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ FICHA TÉCNICA ❖ ANÁLISIS DE LABORATORIO ACREDITADO ❖ ENVIADO AL PROVEEDOR 1 MAQUILA | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA Y REPORTE DE ENSAYO DE LABORATORIO | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
| PROVEEDOR 4 AGUA DESMINERALIZADA | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ FICHA TÉCNICA ❖ ANÁLISIS DE LABORATORIO ACREDITADO ❖ ENVIADO AL PROVEEDOR 1 MAQUILA | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA Y REPORTE DE ENSAYO DE LABORATORIO | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
| PROVEEDOR 5 CAFÉ ORGÁNICO | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ FICHA TECNICA ❖ ANÁLISIS DE LABORATORIO ACREDITADO ❖ CERTIFICADO ORGÁNICO ❖ ENVIADO AL PROVEEDOR 1 MAQUILA | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA Y REPORTE DE ENSAYO DE LABORATORIO ❖ VERIFICACIÓN DE LA VIGENCIA DEL CAFÉ ORGÁNICO | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
| PROVEEDOR 6 ENVASES (BOTELLA DE VIDRIO) | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ FICHA TÉCNICA ❖ ENVIADO AL PROVEEDOR 1 MAQUILA | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA Y REPORTE DE ENSAYO DE LABORATORIO ❖ EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
| PROVEEDOR 7 CAJA DE CARTÓN | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> ❖ FICHA TÉCNICA ❖ ENVIADO AL PROVEEDOR 1 MAQUILA | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACION DE LA FICHA TÉCNICA. ❖ INSPECCIÓN DE LAS CAJAS DE CARTÓN. ❖ EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD. | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCION DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |

| | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|---|---|---|--|------------------------------------|
| PROVEEDOR 8 ETIQUETAS | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | ❖ | CUMPLIMIENTO DE LA REGULACIÓN DEL ETIQUETADO DE UNIÓN EUROPEA REGLAMENTO 1169/2011 ENVÍA ETIQUETAS A | ❖ INSPECCIÓN DE LAS ETIQUETAS ❖ VALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD. | A AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
|--------------------------|---------------------------------------|---|---|---|--|------------------------------------|

| | | | | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|---|--|--|
| | | | PROVEEDOR 1 – MAQUILA. | | | |
| PROVEEDOR 9 PALLETS | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | ❖ | CUMPLIMIENTO DE LA NIMF 15 CON EL SELLO OTORGADO POR LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO - AGROCALIDAD EN BASE AL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS INTERNACIONAL PARA MEDIDAS FITOSANITARIAS – NIMF 15 | PROVEEDOR AUTORIZADO POR LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO – AGROCALIDAD | A AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
| PROVEEDOR 10 LABORATORIO Y ORGANISMO DE INSPECCIÓN (VER COTIZACIÓN) | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | ❖ | ACREDITACIÓN - ORGANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD ACREDITADOS (OEC) | ❖ VERIFICACIÓN DE VIGENCIA ACREDITACIÓN POR EL SERVICIO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO ❖ VERIFICACIÓN Y ENTREGA DE INFORMES DE ENSAYO. | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | ❖ PROVEEDOR APTO. SOLICITUD DE SERVICIO. |
| PROVEEDOR 11 OPERADOR LOGÍSTICO (TRANSPORTISTA Y AGENTE DE ADUANA) | EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES | ❖ | MANEJAR LA LOGÍSTICA INTERNA HASTA LA CARGA DEL PRODUCTO EN LA NAVE (TRANSPORTE). ❖ SERVICIO DEL PALETIZADO EN LA PLANTA MAQUILA Y RECOJO DEL PRODUCTO Y ENVIADO AL PUERTO. ❖ AGENTE CONSOLIDA LOS DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN. | ❖ VERIFICAR LA AUTOR. DE ADUANA Y MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRA PUBLICA ❖ VERIFICACIÓN DEL CERTIFICADO DE SANIDAD DEL COPILOTO Y PILOTO DEL TRANSPORTE. ❖ VERIFICACIÓN DEL SOAT (VIGENTE). ❖ VERIFICACIÓN DEL PERMISO PARA EL PUERTO. ❖ VERIFICACIÓN DE LA CONSOLIDACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | ❖ PROVEEDOR APTO. ORDEN DE COMPRA. |
| PROVEEDOR 12 AGENCIA DE REGULACIÓN CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA (ARCSA) | TRAMITACIÓN | ❖ | CERTIFICADO DE REQUERIMIENTO O N° DE REGISTRO SANITARIO / NOTIFICACIÓN SANITARIA OBLIGATORIA | ❖ VERIFICACIÓN DEL REGISTRO SANITARIO. | A AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | ❖ GENERACIÓN DE LA TRAMITACIÓN. |

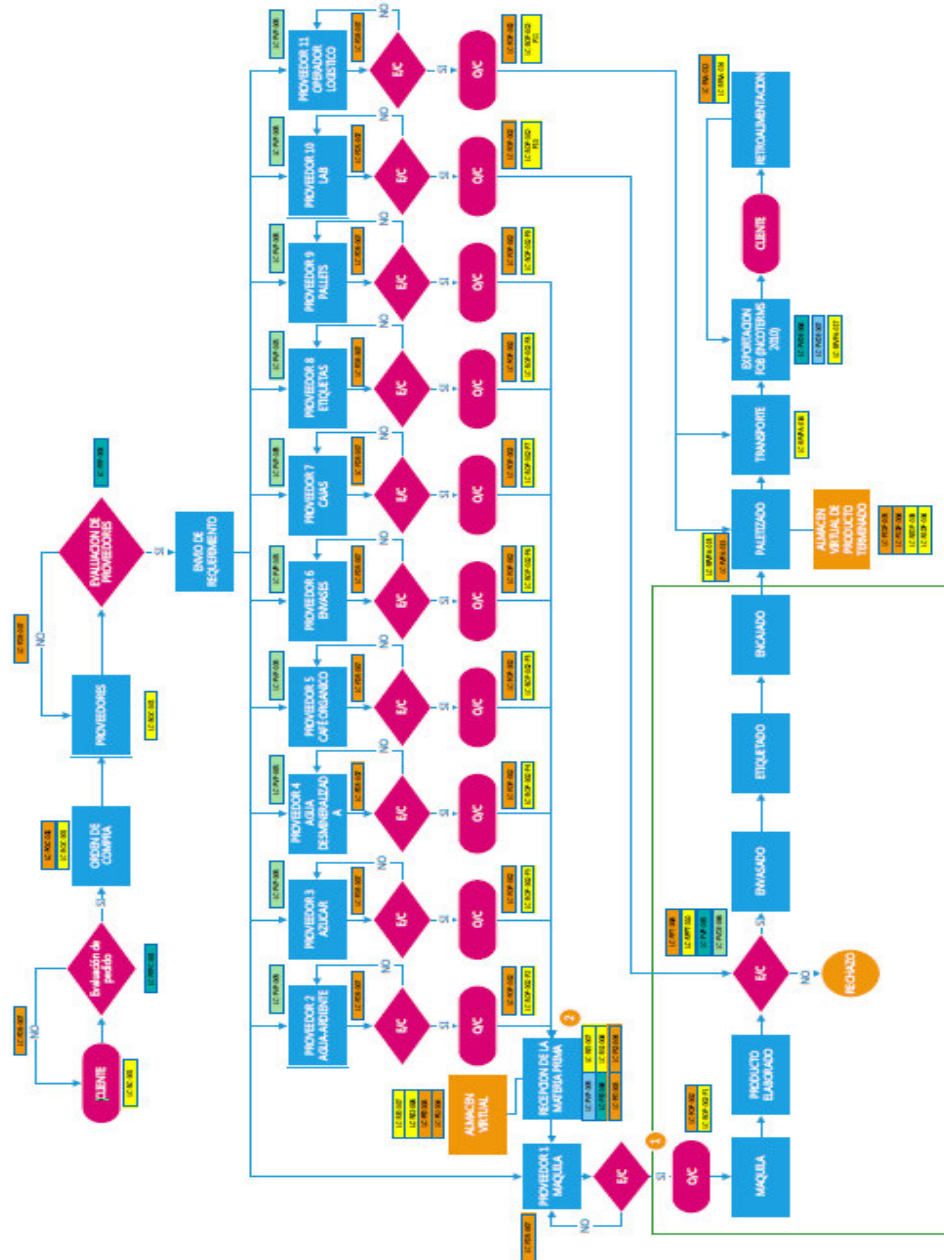
| | | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|--|
| <p>PROVEEDOR 13 ECUAPASS - VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior)</p> | <p>TRAMITA- CION</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ INGRESAR A LA VENTANILLA ÚNICA ECUATORIANA (ECUAPASS) PARA REALIZAR LA SOLICITUD. ❖ REGISTRO DE REPRESENTANTE LEGAL O TITULAR DEL PRODUCTO ❖ REGISTRO DEL REPRESENTANTE TÉCNICO. PARA CONOCER LOS REQUISITOS PARA SER REPRESENTANTE TÉCNICO ❖ DECLARACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA NACIONAL (NTE INEN 1837 2015 - 2DA REVISIÓN - BEBIDAS ALCOHÓLICAS. LICORES. REQUISITOS) BAJO LA CUAL SE ELABORÓ EL PRODUCTO Y EN CASO DE NO EXISTIR LA MISMA SE DEBERÁ PRESENTAR LA DECLARACIÓN BASADA EN NORMATIVA INTERNACIONAL Y SI NO EXISTIRÍA UNA NORMA TÉCNICA ESPECÍFICA Y APLICABLE PARA EL PRODUCTO, SE ACEPTARÁN LAS ESPECIFICACIONES DEL FABRICANTE Y DEBERÁ ADJUNTAR LA RESPECTIVA JUSTIFICACIÓN SEA TÉCNICA O CIENTÍFICA. ❖ SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE ORIGEN. ❖ SOLICITUD DE CERTIFICADO SANITARIO LOTE DE EXPORTACIÓN. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ VERIFICACION DEL CERTIFICADO SANITARIO LOTE DE EXPORTACIÓN. | <p>A AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO O</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ GENERACIÓN DE LA TRAMITACIÓN. |
| <p>ALMACÉN 1</p> | <p>RECEPCIÓN DE INSUMOS</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ KARDEX VIRTUAL DE ENTRADA Y SALIDA DE INSUMOS. ❖ RECEPCIÓN DE LA GUÍA DE REMISIÓN. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ SISTEMA DE VERIFICACIÓN ENTRADA Y SALIDA. ❖ CHECK LIST DE TODOS LOS DOCUMENTOS. | <p>AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO</p> | <ul style="list-style-type: none"> ❖ REGISTRO DE SALIDA. LIBERACIÓN DE LOS INSUMOS. |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|--|--|--|
| | | VALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD – ANÁLISIS DE LABORATORIO. | ❖ INSPECCIÓN VISUAL. ❖ REGISTRO DE CONTROL DE PROCESO (ENTREGADO POR EL MAQUILADOR). | CALIDAD DEL PRODUCTO | |
| PRODUCTO FINAL | PALETIZADO | ❖ PROCESO DE PALETIZADO POR EL OPERADOR LOGÍSTICO | ❖ INSPECCIÓN Y CONTROL. ❖ LISTA DE VERIFICACIÓN PALETIZADO | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | ❖ RECOJO DEL PRODUCTO DEL MAQUILADOR YA PALETIZADO POR EL OPERADOR LOGÍSTICO Y ❖ ENVIADO AL PUERTO. |
| ALMACÉN 2 | REGISTRO DE PRODUCTO FINAL | ❖ KARDEX VIRTUAL DE ENTRADA Y SALIDA DE PRODUCTO TERMINADO. ❖ LLENADO DE FACTURA COMERCIAL Y PACKING LIST Y ENVIADO AL OPERADOR LOGÍSTICO. | ❖ SISTEMA DE VERIFICACIÓN DE KARDEX ENTRADA Y SALIDA DE PRODUCTO TERMINADO. ❖ CHECK LIST DE TODOS LOS DOCUMENTOS. | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO) | ❖ PRODUCTO UNITARIZADO Y EXPORTADO. |
| EXPORTACIÓN FOB (INCOTERMS® 2010) | EXPORTACIÓN | ❖ VERIFICACIÓN POR ORGANISMO DE INSPECCIÓN | ❖ REGISTRO Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN. ❖ CERTIFICADO NIMF 15 (PALLETS). ❖ FACTURA COMERCIAL. ❖ PACKING LIST. ❖ BILL OF LANDING ❖ CERTIFICADO SANITARIO ❖ CERTIFICADO DE ORIGEN ❖ FICHA TECNICA. ❖ MATERIAL PROMOCIONAL. | AREA DE LOGÍSTICA Y FINANZAS | ❖ PRODUCTO EXPORTADO. ❖ SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. ❖ RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK). |
| PRODUCCIÓN | PROGRAMACIÓN Y RECEPCIÓN DE PRODUCCIÓN | ❖ AQUILA, ENVASADO, ETIQUETADO Y EMBALAJE ❖ | ❖ INFORME DE ENSAYO DE LABORATORIOS ACREDITADOS. ❖ | AREA DE LOGÍSTICA (FUNCIÓN DE EVALUAR LA | ❖ PRODUCTO TERMINADO Y APROBADO. |

5.1.5 Plan De Calidad

GRAFICO 32 PLAN DE CALIDAD

PLAN DE CALIDAD PARA LA EXPORTACION DE LICOR DE CAFÉ A ALEMANIA



5.2 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

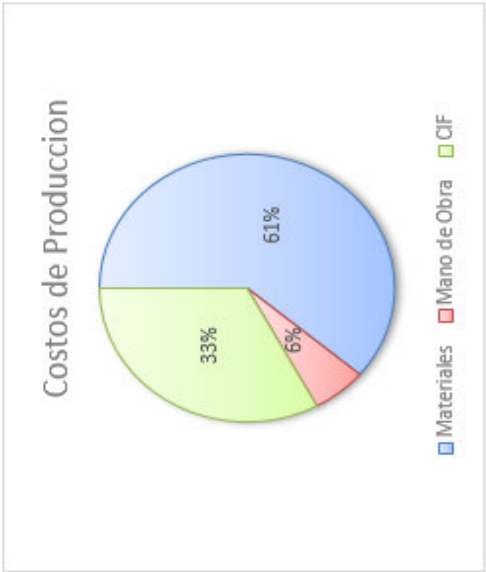
Establecer un costo para implementar un Modelo de Gestión de Calidad, resulta complejo por varios factores a tomar en cuenta y por las características de cada organización, aun cuando se trata de Pymes, su tamaño, estructura, número de empleados, los procesos, la cartera de productos, la tecnología empleada, entre otros. Secuencialmente se debería presupuestar actividades de consultoría para capacitación y conocimiento en la implementación de un sistema de calidad, ayuda externa con expertos para verificar el cumplimiento de los indicadores. El estudio de mercado para reafirmar que el producto a procesar satisfaga las necesidades del cliente interna y externamente. Los costos que significa la exportación dependiendo del producto y del país de destino, donde se debe considerar los diferentes impuestos y barreras arancelarias, los costos de producción y logística, el transporte desde la planta de producción, hasta el puerto de embarque si fuese marítimo o al aeropuerto más cercano.

La presente investigación dispone de algunas hojas electrónicas en Excel, plantillas que ayudan ,por ejemplo a sistematizar la información de la matriz de competitividad propuesta, el plan de negocios para la exportación, la matriz de estructura de costos, de requisitos técnicos de acceso, de interacción de procesos, el plan de calidad y cada uno de los nueve criterios que forman el sistema propuesto .La sección de anexos visualizará un prototipo de presupuesto cercano a lo que podría llegar a ser en la realidad, se consideró el licor artesanal Llaktayaku como modelo a seguir con una producción de 15 botellas

| LICOR ARTESANAL | | | | | | | | | | | |
|-----------------|------------|-------------|--------------|------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| PRODUCTO | Pescuezuda | 750ml | | | | | | | | | |
| PRODUCCIÓN | 15 | | | | | | | | | | |
| Materiales | | | Mano de Obra | | | CIF | | | | | |
| Concepto | Cantidad | V. Unitario | V. Total | Concepto | Cantidad | V. Unitario | V. Total | Concepto | Cantidad | V. Unitario | V. Total |
| Agua Ardiente | 6 Lt | 1,50 | 9,00 | Fabricante | 2,00 | 1,17 | 2,34 | Envase 1 Lt | 15,00 | 0,46 | 6,90 |
| Agua (Tesalia) | 9 Lt | 1,00 | 9,00 | | | | | Tapa | 15,00 | 0,11 | 1,65 |
| Azucar | 1 klg | 0,95 | 0,95 | | | | | Etiquetas | 15,00 | 0,21 | 3,08 |
| Cafè | 100 gm | 0,05 | 4,92 | | | | | Cartòn | 15,00 | 0,08 | 1,20 |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | 23,87 | TOTAL | | | 2,34 | TOTAL | | | 12,83 |

| | |
|-----------------|-------|
| Materiales | 23,87 |
| Mano de Obra | 2,34 |
| CIF | 12,83 |
| Costo Total | 39,04 |
| Costo Unitario | 2,60 |
| ICE | 1,19 |
| Subtotal | 3,79 |
| IVA | 0,46 |
| | 4,25 |
| Margen Utilidad | 65% |
| Utilidad | 2,76 |
| PVDISTRIBUIDOR | 7,01 |
| PUNTO VENTA | 9 |
| PVP | 10 |

| | |
|----------------|--------|
| Costo Unitario | 5,95 |
| ICE | 1,19 |
| Subtotal | 7,14 |
| IVA | 0,86 |
| | 8,00 |
| BOTELLAS | 15 |
| Costo Unitario | 89,25 |
| ICE | 17,85 |
| Subtotal | 107,10 |
| IVA | 12,85 |
| | 119,95 |



5.3 Beneficios que aporta la propuesta

Al revisar investigaciones previas se consideró aquellas que tengan relación directa con el presente tema tanto en lo referente a la variable dependiente como a la variable independiente, es así que se tuvo información de tesis doctorales de modelos de gestión , artículos científicos en revistas indexadas, y libros, tres son las contribuciones científicas nacionales: modelo estratégico de fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas Pyme del sector de manufactura en la provincia de pichincha, el análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la Industria Ecuatoriana, y la investigación e innovación factores de crecimiento en las Pymes , de igual manera se analizó tres contribuciones científicas internacionales: modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las Pymes latinoamericanas, la Implantación de un sistema de gestión de la calidad en las Mipymes Mexicanas como base para construir una competitividad duradera, y la obra académica un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial.

La presente investigación permitió consolidar algunas percepciones en relación a las estrategias de gestión que aplican las grandes empresas y que pueden ser adaptadas a las medianas empresas con relativo éxito, al revisar las investigaciones previas existen propuestas de modelos estratégicos que refieren a los modelos de aprendizaje organizacional y que confirman la presente propuesta de investigación cuando se analiza a la empresa y a la Pyme específicamente como un modelo de organización bajo un enfoque sistémico, integrador donde se articulen las personas, los procesos, la tecnología todos encaminados a lograr ventaja competitiva.

De las investigaciones realizadas existen puntos de encuentro como afirmar que la gestión administrativa y sus particularidades refieren a la

cultura organizacional como puntal para el desarrollo empresarial de las Pymes, igualmente se puede observar que a pesar de existir modelos de gestión estructurados y estandarizados para cada organización deberá adaptarse uno por las características propias y diversas que tiene cada Pyme, igualmente existen coincidencias en que los modelos de competitividad sistémica se basan en un sistema de gestión de calidad.

Más allá de las coincidencias con las investigaciones previas analizadas, los hallazgos de la presente investigación permiten focalizar las limitaciones de las Pymes para su desarrollo, así como las fortalezas de este sector importante de la economía entre otros:

Que en el Ecuador las Pymes tienen un enorme potencial para ofrecer productos y servicios de calidad, constituyen el 97% de la producción económica del País, por falta de políticas estatales no ha podido insertarse en escenarios de exportación por su limitada cultura exportadora de las Pymes nacionales, el desarrollo de las Pymes tiene que ver con varios factores como la calidad de la dirección, la calidad de su organización, y la capacidad para anticiparse a satisfacer a las necesidades de sus clientes mediante la innovación, dependen de la capacidad para obtener información que permita conocer a sus competidores y delinear estrategias en la creación de productos y servicios innovadores para aumentar su participación en el mercado y abrirse incluso a mercados internacionales.

(Navas Olmedo, 2017) “Los autores orientan su estudio a la innovación como un producto de políticas, las mismas que deben ser formuladas dentro de una agenda productiva de desarrollo, considerando a la parte tecnológica y al fomento de las Pymes, que depende en gran manera a los procesos de investigación y desarrollo, pero también existen otros elementos que deben ser tomados en cuenta por la propia dinámica en la que se desarrollan (procesos de mejora continua, aprendizaje, tendencia a formar redes colaborativas ,donde existe la interacción y el intercambio, introducción de nuevas tecnologías) así como; la

adaptación de modelos exitosos de gestión de las grandes empresas en las pequeñas”. (p.257-258).

Las Pymes fueron creadas como una fuente de suministro para satisfacer las necesidades de los pobladores de lugares, sectores y localidades pequeñas la inserción de las Pymes en los mercados internacionales, permiten encajar diversos instrumentos que están siendo implementados bajo la responsabilidad del Estado y se ha procurado el apoyo a las exportaciones por medio del Instituto de promoción de exportaciones e inversiones Pro Ecuador, adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores.

(Navas Olmedo, 2017) “En un sistema competitivo como el actual, la investigación, el desarrollo y la innovación son factores que inciden con un carácter directamente proporcional al crecimiento de las Pymes e influyen positivamente en la creación de valor. Por otra parte, es claro que las Pymes que quieran mejorar su posición competitiva deberán invertir en investigación que permita desarrollar nuevos activos tecnológicos. El incremento del desempleo, subempleo, inciden en el desarrollo y crecimiento de un país, la no generación de nuevas iniciativas de emprendimiento restringe la capacidad productiva, limita el desarrollo económico y éste afecta el ingreso per cápita y al Producto Interno Bruto (PIB) esto definitivamente afecta los índices de competitividad de la región”. (p.264)

Las barreras arancelarias pasan a un segundo lugar cuando existen acuerdos comerciales, son tiempos de competitividad de mejora de procesos, la exportación es el único camino que sustente la empresa, la familia y el futuro

El objetivo inmediato de cualquier sistema de gestión es conseguir que las empresas y las organizaciones que atienden directamente los requerimientos las necesidades y demandas de la sociedad ofrezcan de manera regular y sostenida bienes y servicios cada vez mejores.

La implementación de innovación en los emprendimientos es necesaria, para lograr la competitividad en los nuevos mercados, es importante destacar, que, si bien el emprendimiento ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, uno de sus obstáculos todavía sigue siendo la falta de inversionistas la formación en emprendimiento siempre será importante para cualquier país, el emprendimiento se refleja en todos los sectores económicos, lo cual genera beneficios para la economía del país y favorece a la reducción de las tasas de desempleo.

(Navas Olmedo, 2017) “El emprendimiento es analizado y observado a nivel mundial, diferentes estudios y perspectivas establecen que la actividad emprendedora temprana, están íntimamente relacionadas con la competitividad, por lo tanto se exige de las organizaciones un alto nivel de competencias gerenciales, y de estrategias que posibiliten el crecimiento de las empresas y la innovación, en consecuencia en este documento se revisó la interacción de los últimos años del sistema de producción de este sector de la economía se analizó el papel importante de participación de la iniciativa privada a través del emprendimiento y la disponibilidad de recursos así como la formulación de estrategias para su fortalecimiento y desarrollo, se concluye con la necesidad de apostar por la investigación y desarrollo como factor fundamental en el crecimiento sostenido de las Pymes orientados a fortalecer la tecnología y su posicionamiento frente a la competencia a través de un sistema estructurado donde los insumos, procesos permitan entregar como resultado la innovación en productos y servicios reflejados en la creación de valor, apoyados por la administración de recursos tangibles e intangibles dentro de los procesos productivos de las Pymes, tanto en el sector de la producción y/o del servicio”.(p. 264-265)

De estas investigaciones previas sea considerado tomar el modelo de gestión como una alternativa válida para desarrollar sostenibilidad y competitividad en las Pymes. La actual propuesta tiene como objetivo fundamental, lograr la consolidación, organizacional, económica y tecnológica de aquellas medianas empresas que aspiran en un futuro a

ser grandes financieramente, donde se garanticen mejores condiciones internas y externas, donde se promueva una gestión de sostenibilidad y desarrollo a largo plazo.

La globalización de las economías y de los mercados impone nuevas estrategias de negocios para las Pymes. La estrategia debe estar orientada al encuentro de escenarios seguros y confiables se apuesta por la implementación de un sistema de gestión de calidad que permita enfrentar con éxito, la tarea exportadora. Las Pymes, incentivan, facilitan y generan más empleo, se relacionan positivamente con las grandes empresas del sector y agregan tecnología adaptada a su organización y herramientas sobresalientes incorporadas a una administración basada en procesos para la inmediata solución de problemas. El talento humano que trabaje en equipo en un nuevo modelo de especialización flexible, que optimice los recursos y los servicios financieros, mejorando la creatividad, desarrollando innovaciones en sus productos y servicios para lograr competitividad y sobrevivencia en escenarios diferentes.

Innumerables son los beneficios que se lograría al ejecutar la presente propuesta de investigación. Las Pymes medianas del sector agroindustrial contarían con un modelo de gestión de calidad y serían las primeras en disponer de un sistema que garantice la calidad en sus procesos y la sostenibilidad en sus operaciones. Adicionalmente, es el primer modelo de gestión de calidad que tiene dentro de sus criterios, un sistema de calidad exportador, forjado dentro de la investigación para identificar la metodología de exportación y su promoción. La mayoría de las Pymes que se atreven a exportar tienen éxito, porque los mercados internacionales aprecian la innovación de los productos y eso provoca excelentes ingresos que dan lugar a una mayor rentabilidad.

El elemento concluyente de la exportación exige la obligación de inversiones, como la creación de plantas de empaque, estandarización de productos, bodegas, la relación con proveedores, la generación de empleo y a dinamización de la economía, entre otros. Por otro lado; se

desarrolla el mercado externo, y se determina quienes tienen mayor factibilidad al realizar acuerdos comerciales. Los mercados potenciales (actualmente) para exportar son: Estados Unidos, la Comunidad Europea y el Mercado Asiático. Es necesario el conocimiento del marco jurídico que rige el cumplimiento de las obligaciones, los requisitos y los estándares de calidad de acceso a donde se quiere exportar.

Una organización independiente al manejar un sistema de calidad como el planteado, permitirá tener clara la estrategia y lograr consenso, socializarla, alinear los objetivos departamentales y personales con la estrategia. Vincular los objetivos a largo plazo con los estratégicos y los presupuestos anuales. Alinear e identificar las iniciativas, realizando revisiones periódicas y sistemáticas a los procesos en forma estratégica para obtener un feedback que produzca perfeccionamiento.

CONCLUSIONES

Diagnosticar el funcionamiento de las estructuras organizacionales

- En las Pymes analizadas no se cuentan con alternativas para lograr mejoras periódicas que optimicen y actualicen procesos de producción
- Existe procesos de estandarización en la producción muy rígidos lo cual es un limitante para obtener la satisfacción del cliente
- Las Pymes de la zona tres no cuentan con políticas claras referentes a procesos de innovación
- Las Pymes no disponen de una base de datos actualizada de sus clientes ni de su competencia
- Deficiente sistemas de canales de distribución lo que dificulta la entrega de los productos en forma oportuna.
- Débil evaluación financiera de las Pymes
- El plan de capacitación de las Pymes es mínimo

Analizar las articulaciones de la gestión estratégica que se presentan en las Pymes de la zona tres de Ecuador y su incidencia en el desarrollo de las mismas

- Se evidencia debilidad en el trabajo en equipo en la formulación de un plan estratégico
- El plan estratégico es impuesto por los propietarios y el nivel directivo de las Pymes.
- Las Pymes tienen un débil conocimiento y aplicación del benchmarking.
- Deficiente grado de compromiso en el logro de los objetivos empresariales.

Proponer un modelo de gestión que contribuya al desarrollo de las Pymes en la zona tres de Ecuador

- El sistema de calidad no está identificando las necesidades del cliente.
- Las Pymes cuentan con un mínimo sistema de auditoria de calidad
- Las Pymes no disponen de una cadena de suministro confiable en términos de distribución del producto.
- Las Pymes tienen un débil canal de información con el cliente.

RECOMENDACIONES

Diagnosticar el funcionamiento de las estructuras organizacionales

- Establecer como política en la planeación de la producción se evalúen permanentemente mejoras a los procesos, renovación de maquinaria, materiales entre otros.
- Diseñar estrategias que permitan que los procesos de producción sean lo suficientemente flexibles para permitir mejoras en el tipo, tamaño de los productos a ser procesados.
- La Innovación debe ser parte de los diferentes procesos, considerada de elevada importancia para la supervivencia de las Pymes.
- Las Pymes deben disponer de una base de datos actualizada de sus clientes y la competencia que guíen las decisiones de compra y evalúe la fuerza de ventas respectivamente.
- Las Pymes deben desarrollar un sistema eficiente de canales de distribución que posibilite transportar los productos a sus clientes donde ellos lo necesiten, y en las exigencias físicas requeridas.
- Se debe evaluar permanentemente la situación financiera de las Pymes en diferentes posibles escenarios
- Las Pymes deben tener una planificación definida para la formación y capacitación de sus empleados nuevos y antiguos, así como un programa de inducción al trabajo y a la empresa

Analizar las articulaciones de la gestión estratégica que se presentan en las Pymes de la zona tres de Ecuador y su incidencia en el desarrollo de las mismas

- La planificación estratégica debe ser un trabajo consensuado en equipo en el que participen todas las áreas involucradas para lograr un eficiente cumplimiento y ejecución del plan.
- Se debe desarrollar un diagnóstico situacional en la Pyme y el entorno en la que opera con la participación integral de las áreas.
- Promover la formulación de estrategias competitivas, utilizando la técnica de comparar la mejor práctica con la Pyme.
- El personal debe estar comprometido con el logro de los objetivos institucionales, así como los constantes cambios que demanda la puesta en ejecución de la estrategia.

Proponer un modelo de gestión que contribuya al desarrollo de las Pymes en la zona tres de Ecuador

- Implementar un sistema de gestión de calidad que identifique los requerimientos y necesidades del cliente y pueda comparar con el diseño actual a nivel funcional y técnico para proponer rediseños o mejoras.
- Las Pymes deben disponer de un sistema de auditoría de calidad dinámico en el que se forme equipos de trabajo y posibilite la generación de soluciones.
- Las Pymes tienen que disponer de un sistema que garantice que el servicio y/o producto llegue al cliente en óptimas condiciones para su uso adecuado.
- Se hace imprescindible la necesidad de mejorar los diferentes canales que permitan que la Pyme conozca los diferentes niveles de satisfacción del cliente, los documente y tome acciones correctivas en base a los análisis de información.

Bibliografía

- Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresas* . México : Limusa-Noriega .
- Agudelo Tobon, L. F. (2012). *Evolucion de la Gestion por Procesos* . Colombia : INCONTEC.
- Andriani, C. S., Biasca, R. E., & Rodriguez M., M. (2003). *Un nuevo sistema de Gestion para lograr PYMES de clase mundial* . Bogota : Grupo Editorial Norma .
- Ansoff. (1964). *evolucion del estudio de planeacion estrategica*. españa.
- Anzola , S. (2010). *Administracion de la pequeña empresa* . México : Mc Graw Hill .
- Arbulú, J. (2014). *La pyme en el Perú* . Lima : PAD. Revista de egresados .
- Arraut Camargo, L. C. (2010). Gestion de calidad como innovación organizacional para la productividad en la Empresa. *EAN*, 31.
- Angelelly, P., & Prats, J. (2005). *El desarrollo de emprendedores y nuevas empresas*.
- Aragón, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las pymes del estado de Veracruz*.
- Arrieta, D., Figueroa, E., & Luna, J. (2014). La importancia de la planeación estratégica en la innovación y permanencia de las pymes.
- Austermuhle, S. (2017). *Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna*. Perú: UPC.
- Becku. (2007). *Modernización reflexiva*. Obtenido de www.criterios.es/pdf/archplusbeckmoder.pdf.
- Berbell, C., & Jiménez, L. (2015). *Los nuevos investigadores*. España: La esfera de los libros.
- Betancourth, B. (2015). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- BID. (2016). *Temas de investigación en comercio, investigación y datos*. Obtenido de <http://www.iadb.org/>

- Bunge, M. (2015). *Estrategias de la investigación científica*. Perú: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Bonilla , E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega , M. T. (2014). *Mejora continua de los procesos herramientas y tecnicas* . Lima : Fondo Editorial Universidad de Lima .
- Camisón , C., Cruz, S., & Gonzáles , T. (2006). *Gestión de calidad concepto, enfoques, modelos y sistemas* . México : PEARSON.
- Carrion , J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. En J. Carrion, *Estrategia de la visión a la acción* (pág. 24). Madrid : ESIC.
- Carrion Carrasco, R. (2014). *Impacto de los Stakeholders en el desarrollo competitivo del sector industrial de la provincia del Oro* . Cuenca _ Ecuador : Universidad del Azuay .
- Casanueva , C., & Gallego , M. (2012). *Dirección estratégica de organizaciones turísticas* . Madrid : PIRAMIDE .
- Chiavenato, I. (2014). Introducciona la Teoria General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducciona la Teoria General de la Administración* (págs. 349 - 350). México: Mc Graw Hill Education.
- Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado, & Amon. (2011). *Análisis de los factores que influyen el emprndimiento y la sostenibilidad de las empresas del area urbana*. cuenca Ecuador: MASKANA.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.
- Campiña, G., & Fernández, M. (2010). *Empresa y Administración*. Casanueva, A. (2012). *Maximización de valor* (1 ed.). México: Pearson. Cepal. (2012). Políticas de apoyo a las pymes de América latina. *Cepal*.
- Chakravarthy, B., & Doz, Y. (1992). *Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal*.
- Chang, R. (2011). *Química* (7 ed.). México: Mac Graw Hill.
- Cháves, E., & Vargas, J. (2012). Estratégias para la creación de nuevas empresas, un enfoque sociocultural o institucional.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Elsevier.

- Chile.bligoo, A. (10 de Diciembre de 2016). *Emprendimiento*. Obtenido de <http://atinachile.bligoo.cl/>
- Choque, R. (2016). *Planeamiento estratégico utilizando el cuadro de mando integral*. Perú: Macro.
- cifras, E. e. (18 de Septiembre de 2016). *Desempleo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com>
- Cuartas, D. (2008). *Principios de administración*. Colombia: Fondo editorial ITM.
- D'alessio, F. (2016). *Pastillas para la gerencia*. Perú: Planeta.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis*. Diaz de Santos.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América latina*.
- Drucker, P. (2010). *Management Harpert & Row Management Library Amazon Kindle Book*. Obtenido de www.amazon.com/the-practice-of-management-bppk/dp/B003F1WM8E/ref=sr_1_2?s=books&ie=UTF8&qid=1382234417&sr=1-2&keywords=dricker+management.
- D'sousa, S. (2015). *Tips efectivos para sus redes de negocios*. México: Trillas.
- Dess, Lumpkin, & Eisner. (2011). *Administracion Estrategica; textos y casos* . En Dess, Lumpkin, & Eisner, *Administracion Estrategica; textos y casos* (pág. 9). México: Mc Graw Hill .
- Dini, M., & Stumpo, G. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América latina*.
- Ecuador, V. (8 de Octubre de 2016). *Andes*. Obtenido de <https://www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=245&informacion=3>
- Falção, H., & Rubens, J. (1999). Los stakeholders. *CLAD, Reforma y democracia*.
- Fernández, M., & Blanco, J. (2011). Incubación de empresas y soft landing empresarial en los países socios mediterráneos.
- Fernandez-Vitora, V. (2010). *Guía metodológica para la evaluación del impacto*

ambiental.

Financiera, G. (14 de Junio de 2016). *Glosario económico & financiero*.
Obtenido de <http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

Francis, P. (2011). *Gestión de la calidad de exportación guía para pequeños y medianos exportadores* (2 ed.). Ginebra: Centro de comercio internacional.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (9 ed.). México:

Francés , A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* . México: PEARSON.

Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON.

Gallardo Hernandez, J. R. (2014). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor .

Garcia, & Gallegos. (2006). Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme industrial española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 438.

Garcia, & Gallegos. (s.f.). Influencia .

Gil, A., & Jimenez, J. (2015). El contexto economico global de la pyme. *Revista Academica de estudios regionales*, 95.

Gimer, I. M., Michelena , E., & Hernández , L. (2010). *Propuesta de modelo para mejorar la gestion de procesos educativos universitarios*. Colombia : Revistra Industrial .

Gallardo, J. (2014). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*.

Colombia: Alfaomega.

García, D., & Gallegos, A. (2006). *Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme industrial española*.

Gerencie.com. (14 de Febrero de 2016). *Emprendimiento*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

Gómez, W. (2016). *Prácticas empresariales*. Bogotá: Ecoe ediciones.

- González, G. (2014). *Epistemología de la investigación*. Quito: Universidad central del Ecuador.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm.
- Guarneros, J. (15 de 11 de 2012). *Grandes Pymes*. Recuperado el 29 de 05 de 2017, de Grandes Pymes:
<http://www.grandespymes.com.ar/2012/11/15/sistemas-de-gestion-de-calidad-para-pequenas-y-medianas-empresas-2/>
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hernández, S. (2017). *Administración teoría proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3 ed.). México: Mac Graw Hill.
- Hidalgo, A. (2014). *El fundamento metafísico de las teorías administrativas gestión en el tercer milenio*. Lima: San Marcos.
- Hirsch, B. (1991). *Labor unions and the economic performance of firms*.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, D. (2014). *Strategic management concepts*.
- Huff, & Reger. (1987). *A review os strategic process research*.
- Hodge , B. J., Anthony, W. P., & Gales , L. M. (2003). *Teoria de la Organización. un enfoque estrategico* . España : PEARSON .
- Jacques , F., Cisneros Martinez , L. F., & Mejia Morelos , J. H. (2013). *Administracion de PYMES emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México : PEARSON .
- Jacques Filion, L., Cisneros Martinez , L. F., & Mejia Morelos , J. H. (2013). *Administracion de PYMES* . México : PEARSON.
- Jiménez, J. (2016). *Dirección estratégica internacional*. Madrid: Piramide.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*.
- Kantis, H., Federico, J., & Menendez, C. (2012). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América latina: Tendencias y desafíos.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Conceptual foundations of the balanced scorecard working paper*.

- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*.
Barcelona, España: Granica.
- Kaufmann, F. (2012). *El concepto general de una estrategia*. México.
- Keller. (2003). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España.
- Kinney, T., & Taylor, J. (2008). *Investigación de mercados*. México: Mac Graw Hill.
- Kotler, P., & Whitehouse, M. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: Mac Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice hall.
- Kantis, e. a. (2004). *Emprendimientos dinámicos en América del Sur*. Uruguay: MERCOSUR.
- Katz, D., & Kahn, R. (1972). *Psicología social de las organizaciones*. Londres.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON.
- Laurencio, A. (2005). *Los modelos y su funcionalidad teórica, procedimental y axiológica para el perfeccionamiento de los sistemas educativos*. Cuba: Cubana de educación superior.
- Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Planificación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.
- Lopez Cuvino, R. (2001). *Modelos de gestión de calidad*. Quito: Ministerio de Educación y Cultura.
- Lopez, & Tricas. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las pymes industriales exitosas. 21.
- Landaeta, F., Saavedra, L., & Stevens, O. (2015). *Responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa chilena: Una revisión a la realidad actual*.

- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2015). Global entrepreneurship monitor Ecuador - 2014. *Espae graduate school of management Escuela superior politécnica del Litoral*.
- Linares, C., Montañana, A., & A, N. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo xx, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*.
- López, R. (12 de Enero de 2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Obtenido de Modelos de Gestión de Calidad:
<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Maldonado, M., Reyes, O., & Guizar, A. (2014). Factores condicionantes que impulsan a las pymes exportadoras del sector agroindustrial del estado de Lima a participar en una feria internacional.
- Maldonado, V., Sánchez, J., Gaytan, J., & García, R. (2012). Measuring the competitiveness level in fortiture SME,s of Spain international journal of economics and management scienes.
- Marin, N., Martínez, E., & Ketelhohn, N. (2014). *Evaluación de inversiones estratégicas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Martínez, H. (2017). *Metodología de la investigación con enfoque por competencias*. Cencage Learning.
- Medina, D. (2013). El Marketing Viral y el Posicionamiento en el Mercado de la Empresa Molinos Miraflores de la ciudad de Ambato”.
- Mejía, E. (2013). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa*. Perú: Ediciones de la U.
- Méndez. (2001). *Metodología de la investigación*. México: Mac Granw Hill.
- Méndez, R. (2016). *Investigación fundamentos metodología*. Lima, Perú:
 Universidad de Lima.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). *Reflecting on the strategy process*.
- Montgomery, D., & Dietrich, W. (1989). *Sourse areas, drainage density, and channel initiation*.

- Manene, L. (2013). *Estrategias empresariales: tipología, características y uso* .
- Margerison , C., & McCann , D. (1993). *Administracion en Equipo nuevos enfoques practicos* . Argentina: MACCHI.
- Miller , E. J. (1971). *Technology, Territory and Time: the internal differentiation* . Londres: Organization structuring.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer , J. (1980). El proceso estratégico; conceptos, contextos y casos . En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico; conceptos, contextos y casos* (pág. 7). México : PHH A Simon & Schuster Company .
- Navas Olmedo, W. H. (2017). Investigacion e innovacion, factores de crecimiento en las pymes. *publicando*, 254 - 268.
- Nahuat, J. (2014). Perfil del emprendedor y su relación con la organización, la administración y la competitividad.
- O`shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo un enfoque estratégico*.
- Diaz de Santos.
- Olazaran, M. (2009). La perspectiva del sistema nacional/ regional de innovación; balance y recepción en España.
- Ortíz. (2006). Índice de facilidad para hacer negocios. *Banco Mundial*. Ortíz, F. (2017). *Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas*. México: Limusa.
- Osterwalder, A., Pisneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2016). *Diseñando la propuesta de valor* (3 ed.). España: Deusto.
- Palacios , L. (2010). *Direccion estrategica*. Bogota : ECOE.
- Pastor , J., & Guisasola , E. (2012). *Innovacion y Creatividad* . España : Escuela de Organizacion Industrial EOI.
- Pérez Fernandes de Velasco , J. A. (2015). *Gestión por procesos* . Madrid : ESIC.
- Piqueras , C., & Arola , E. (2014). *Coaching de equipos* . Barcelona : PROFIT.
- Porter, M. E. (2009). Ventajas Competitivas. En M. E. Porter, *Ventajas Competitivas* (pág. 10). España : PIRAMIDE .

- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica* (2 ed.). Ecoe ediciones. Pettigrew, A. (2001). *Studying organizational change and development: Challenges for future research*.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. D.F, México: Continental S.A de C.V.
- Porter, M. (2005). *Estrategias y ventaja competitiva*. México D.F: Deusto.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Pymes.info. (2014). *Programa gestión pymes*. Obtenido de <http://www.pymes.info>
- Quinteros, J. (2017). *Planeamiento estratégico prospectivo*. Perú: Usil.
- Ramírez, C. (2017). *Administración teorías y enfoques*. Perú: Macro.
- Robbins , S. (2001). *Comportamiento organizacional* . México : PEARSON .
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (3 ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (4 ed.).
- Rojas, J. (2013). *Integración económica oportunidades de desarrollo para la pequeña y mediana empresa*.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*.
- Romero, I. (2009). *Pymes y cadenas de valor globales, implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo*.
- Salas, J. (2014). Competencias empresariales, rendimiento y competitividad en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del sector Juárez.
- Santamaría, E., & Gutiérrez, E. (2014). Diagnóstico de la productividad en microempresas en el sector comercio en Toluca - estado de México 2013.
- Seclen, J. (2016) Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. Ekonomiaz No 90 2do semestre.225-241

- Schumpeter, J. (1996). *Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited*.
- Smith, A., Arond, E., & Fressoli, M. (2012). Innovación de base para el desarrollo, hechos y cifras.
- Soler, C. (2015). *Ideas para investigar*. Argentina: Homosapiens.
- Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia : Desarrollo Gerencial.
- Sanchez, & Jaramillo. (2008). *Estrategia de posicionamiento para la empresa COMMADEPISOS E.U.* Colombia : Pontificia Universidad Javeriana .
- Schein, E. H. (1974). *Organizational Psychology*. Londres.
- Seclen, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas del industria metal mecanica de Lima: un estudio de casos multiple. *EKONOMIAZ*, 250-260.
- Sosa Pulido, D. (2013). *Conceptos y herramienta para la mejora continua*. México : LIMUSA .
- Tehanga, M. (2013). *Factores del crecimiento empresarial especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*.
- Tomson, & Strickland. (2009). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (17 ed.). Mc Graw Hill.
- Torres, Z. (2013). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial patria.
- Thompson, I. (2006). *La satisfaccion del Cliente*. Obtenido de La satisfaccion del Cliente:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/post/MD/MM/AM/03/satisfaccion_del_cliente.pdf
- Tobar, L. (2015). *Proyecto de ley Pymes y proyectop de estatuto andino para las Mipymes*. Quito.
- Tuquerres Granja, M. G. (2016). *Aprendizaje organizacional para el diseño de un modelo estrategico de fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas Pymes del sector de manufactura en la provincia de Pichincha*. Ecuador .

- Vanegas, J., Restrepo, J., & Gonzáles, M. (2014). Negocios internacionales y comercio exterior: Identificación de temáticas para la construcción de líneas de investigación.
- Varela, R. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*.
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas*. México: Pearson.
- Vargas, I. (2014). Pymes generando 81% del empleo en México.
- Valenzuela, L., & Rosas, J. (2007). *Los criterios Baldrige aplicados a la gestion por calidad total y a la excelencia en el desempeño*. España : Horizontes Empresariales.
- Velásquez Vasquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación fuentes de ventajas competitiva para las pymes colombianas . 93.
- Velásquez, V. (2004). *La estrategia, la estructura y las formas de asociacion, fuentes de ventajas competitivas para las pymes colombianas*. colombia.
- Vilaseca, & Torret. (2003). Estudios de economia aplicada . *Castellan*, 503-520.
- Vera, G., & Ríos, I. (2013). La innovación en las microempresas rurales y mexicanas.
- Vera, G., Vera, M., & Méndez, R. (2014). Innovación y localización. Vilaseca, R., & Torret, S. (2003). *Innovar/gestión y organización*.
- Villamar, R., & Villamar, M. (2012). *Trasmutación competitiva*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Vizcarra, N., López, V., & Yáñez, I. (2014). Políticas públicas e incubadoras de empresas en México; Estudio longitudinal 1994 - 2013.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2006). *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*.
- Ynoob, R. (2016). *Cuestión de método, aportes para una metodología crítica*. Cengage Learning.

Zaoata, F. (2011). *Análisis del proceso del soporte a la creación de empresas en México, Tesis de Doctorado Internacional en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Zornoza, C. (2000). *Reflexiones sobre la investigación científica de las pymes*.

ANEXOS



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

ASESORIA
VICERRECTORADO

Latacunga 19 de diciembre del 2018

UTC-ASV-0060-2018

Ingeniero Mg.

Walter Navas Olmedo

Doctorando, Programa de Doctorado UNMSM

De nuestra consideración

Reciba un saludo cordial a nombre del Dr. Edwin Vásquez Erazo (PhD), Dr. Gabriel Ramírez (PhD) y Dr. Lenin Guerra (PhD).

En contestación a su pedido de validación de experto del instrumento de recolección de datos del proyecto: **Estrategia de Negocios y Desarrollo Empresarial de las Pymes en el Sector Económico Industrial de la Zona Tres del Ecuador 2014-2016**, nos permitimos indicarle que la validación se realizó utilizando la metodología del Abaco de Regnier.

Aprovechamos la oportunidad para desearle éxitos y un su proceso de formación de doctor y que su aporte beneficie a las Pymes de Ecuador.

Atentamente

Dr. Lenin Guerra PhD
Docente Investigador UTC

Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD
Docente Investigador UTC

Dr. Gabriel Ramírez PhD
Docente Investigador UTC

Adjunto.

1. Hoja de vida de los expertos
2. Cuestionario
3. Abaco de Regnier

**UNMSM****HOJA****POSGRADO****de Vida****Consultor experto para la formulación de la propuesta de:**

“Estrategias de Negocios y Desarrollo Empresarial de las Pymes en el Sector Económico Industrial de la zona tres de Ecuador 2014-2016”.

Información personal experto 1

| | |
|----------------------|--|
| Apellidos y nombres: | VÁSQUEZ ERAZO EDWIN JOSELITO |
| Nacionalidad: | ECUATORIANO |
| Teléfono celular: | 0995584504 |
| Correo electrónico: | edwinvasquez11@hotmail.com |
| Título tercer nivel: | Licenciado en Educación, especialidad docencia técnica |
| Título cuarto nivel: | Doctor en Gestión de Empresas PhD. (UNMSM) Magister en Dirección de Empresa MBA Magister en Educación |
| Ocupación: | Docente Investigador Universitario |
| Experiencia: | Experiencia en Gestión Administrativa, Desarrollo de Proyectos Sociales, Docente Investigador, Profesor de Posgrados en varias universidades. Publicaciones: libro de Gestión de Marketing en la Educación Superior, libro marketing deontológico; artículos científicos en el área de marketing y gestión administrativa. Amplia experiencia docente en áreas administrativas en diferentes universidades del país, vasto conocimiento en el desarrollo de proyectos sociales y experiencia investigativa. PhD Edwin Vásquez Erazo 1001303997 |

**UNMSM****HOJA****POSGRADO****de Vida****Consultor experto para la formulación de la propuesta de:**

“Estrategias de Negocios y Desarrollo Empresarial de las Pymes en el Sector Económico Industrial de la zona tres de Ecuador 2014-2016”.

Información personal experto

| | |
|----------------------|--|
| Apellidos y nombres: | GUERRA GARCÍA LENIN EDUARDO |
| Nacionalidad: | VENEZOLANO |
| Teléfono celular: | +593991355993 |
| Correo electrónico: | leninguerra@gmail.com |
| Título tercer nivel: | Politólogo |
| Título cuarto nivel: | Doctor en Ciencias Administrativas PhD. (UNMSM) Magister en Planificación de Desarrollo |
| Ocupación: | Docente Investigador Universitario |
| Experiencia: | Experiencia Docente en Planificación Estratégica, Liderazgo y Gestión de Proyectos. Profesor Invitado de Posgrados en varias universidades latinoamericanas. Artículos científicos en el área de administración. PhD Lenin Eduardo Guerra 1758666240 |

**UNMSM****HOJA****POSGRADO****de Vida****Consultor experto para la formulación de la propuesta de:**

“Estrategias de Negocios y Desarrollo Empresarial de las Pymes en el Sector Económico Industrial de la zona tres de Ecuador 2014-2016”.

Información personal experto

| | |
|----------------------|---|
| Apellidos y nombres: | RAMÍREZ TORRES GABRIEL |
| Nacionalidad: | VENEZOLANO |
| Teléfono celular: | +593983880367 |
| Correo electrónico: | gaborato@yahoo.com |
| Título tercer nivel: | Economista y Licenciado en Educación |
| Título cuarto nivel: | Doctor en Educación. (Universidad de Salamanca, España) Magister en Gestión Global de Riesgos (España) |
| Ocupación: | Docente Investigador Universitario |
| Experiencia: | Experiencia Docente por más de veinte años en Estadística, Econometría, Metodología de la Investigación, Economía de la Educación, Gestión de Riesgos Financieros, entre otras asignaturas, tanto a nivel de pregrado, como de postgrados en Venezuela y Ecuador. Amplia experiencia en instituciones financieras en Venezuela y Uruguay. PhD Gabriel Ramírez Torres 1758609000 |

Cuestionario en base al Abaco de Regnier

Estrategias de Negocios y Desarrollo Empresarial de las Pymes en el Sector Económico Industrial de la zona tres de Ecuador 2014-2016

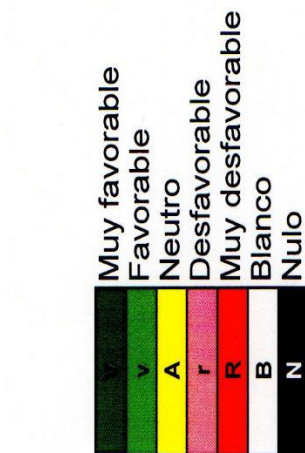
Nombre de los Expertos: PhD Edwin Vasquez E., PhD Gabriel Ramírez, PhD Lenin Guerra
Docentes Universidad Técnica de Cotopaxi

Desea usted responder ? Si

En caso afirmativo.

Tiene Usted alguna opinión al respecto ?

En caso negativo cuál ?



| No. | ITEM | COLORES | V | v | A | r | R | B | N |
|-----|-----------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | FACTIBILIDAD | | | | | | | | |
| 2 | PERTINENCIA | | | | | | | | |
| 3 | IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | | | | | | | | |
| 4 | APORTE TEÓRICO | | | | | | | | |
| 5 | SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA | | | | | | | | |

Argumentos de la Respuesta:

- 1 Las Pymes en Ecuador, y particularmente en la zona tres se encuentra bien definidas y son de fácil acceso a su información
- 2 Las preguntas recojen todas las ideas planteadas en el marco teórico, por lo tanto son pertinente
- 3 Existen algunas preguntas orientadas a determinar el problema
- 4 Al tratarse de desarrollar estrategias de negocio debe haber una descripción de las mismas y esto genera contenido teórico
- 5 La significación práctica estará demostrada en la recolección de información en el segmento escogido y que aporte al proceso de investigación

Dr. Lenin Guerra PhD

Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD

Dr. Gabriel Ramírez PhD

VALIDACIÓN DE EXPERTOS EN FUNCIÓN DEL MODELO ABACO DE REGNIER

Tema: **Estrategias de negocios y Desarrollo Empresarial de las Pymes en el Sector Económico Industrial de la zona tres de Ecuador 2014-2016**

Nombre de los Expertos: **Dr. Edwin Vásquez PhD (Doctor en Gestión de Empresas UNMSM)**
Dr. Gabriel Ramírez PhD (Doctor en Educación)
Dr. Lenin Guerra PhD (Doctor en Ciencias Administrativas)


Señor Dr. a continuación se le presenta un cuestionario, para validar el instrumento de recopilación de información correspondiente al tema de Tesis Doctoral propuesto: "Estrategias de negocios y Desarrollo Empresarial de las Pymes en el Sector Económico Industrial de la zona tres de Ecuador 2014-2016". Por favor conteste estos ítems basados en el instrumento evaluativo del ábaco de Régnier. De antemano agradezco su colaboración en este procedimiento.

| No. Item | Muy favorable | Favorable | Neutro | Desfavorable | Muy desfavorable | Blanco | Nulo | OBSERVACIONES |
|---|---------------|-----------|--------|--------------|------------------|--------|------|--|
| 1. Cree usted que el instrumento presentado para la recopilación de información es factible de aplicarlo en la Pymes del sector económico industrial de la zona tres de Ecuador ? | X | | | | | | | Las Pymes en Ecuador, y particularmente en la zona tres se encuentra bien definidas y son de fácil acceso a su información. |
| 2. Las preguntas planteadas en el instrumento para identificar las estrategias de negocio y desarrollo Empresarial de las Pymes son pertinentes ? | X | | | | | | | Las preguntas recojen todas las ideas planteadas en el marco teórico, por lo tanto son pertinentes |
| 3. Las preguntas planteadas en el instrumento para identificar las estrategias de negocio y desarrollo Empresarial de las Pymes contribuyen en la identificación del problema? | | X | | | | | | Existen algunas preguntas orientadas a determinar el problema |
| 4. Cree Ud. que el instrumento de recolección de datos puede aportar o desarrollar contenido teórico relevante ? | | X | | | | | | Al tratarse de desarrollar estrategias de negocio debe haber una descripción de las mismas y esto genera contenido teórico |
| 5. Se demuestra la significación práctica en el instrumento de recolección de datos ? | | X | | | | | | La significación práctica estará demostrada en tanto y cuanto el instrumento sea aplicado al segmento escogido y se genere la información que aporte al proceso de investigación |

Sugerencias:

Si bien el instrumento es un documento ha sido utilizado por parte de la Asociación de exportadores del Perú, es necesario que algunas preguntas relacionadas a exportación sean contextualizadas a la realidad de estudio.


Dr. Lenin Guerra PhD


Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD


Dr. Gabriel Ramírez PhD

PERFIL EMPRESARIAL EXPORTADOR



INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

| | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Razón Social : | | Nro. RUC: | |
| Tipo de Empresa: | | | |
| Persona Natural | <input type="checkbox"/> | Persona Jurídica | <input type="checkbox"/> |
| Dirección: | | | Cantón: |
| Provincia: | | | Parroquia: |
| Teléfono: | | | Email: |
| Pág. Web: | | | |

DATOS DE CONTACTO

| | | | |
|---------|--|------------|--|
| Nombres | | Apellidos: | |
| Cargo: | | Teléfono: | |
| | | Móvil: | |

INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

| | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Giro de la Empresa | | | |
| Número de años o meses que tiene funcionando el negocio: | | | |
| Años: | <input type="text"/> | Meses: | <input type="text"/> |
| Características de sus instalaciones: | | | |
| Cuenta con un local comercial: | <input type="checkbox"/> | Cuenta con un taller de producción: | <input type="checkbox"/> |
| | | Ambos: | <input type="checkbox"/> |
| Objetivo: | | | |
| A que se dedica: | | | |
| Sector (es) | | | |
| Mat. y Acab. Construcc | <input type="checkbox"/> | Metal Mecánica | <input type="checkbox"/> |
| | | Minerales No Metálicos | <input type="checkbox"/> |
| Químicos - Plásticos | <input type="checkbox"/> | Agro - Industrial | <input type="checkbox"/> |
| | | Muebles de Madera | <input type="checkbox"/> |
| Artesanía | <input type="checkbox"/> | Cuero y Calzado | <input type="checkbox"/> |
| | | Textiles y Confecciones | <input type="checkbox"/> |
| Maderas | <input type="checkbox"/> | Productos Hidrobiológico | <input type="checkbox"/> |
| | | Servicios | <input type="checkbox"/> |
| Otros: | | | |

| INFORMACIÓN DEL PRODUCTO Y VENTAS | | | | | | | | | |
|--|--|--------------|--|--|---|--|--------------|--|--|
| Principal Producto o | | | | | | | | | |
| Servicio: | | | | | | | | | |
| Facturación | | | | | | | | | |
| Anual: | | | | | (en dólares) | | | | |
| Ventas Nacionales (3 últimos años) : | | | | | Ventas en el Extranjero (3 últimos años): | | | | |
| Años | | | | | Años | | | | |
| 2014 | | (en dólares) | | | 2014 | | (en dólares) | | |
| 2015 | | (en dólares) | | | 2015 | | (en dólares) | | |
| 2016 | | (en dólares) | | | 2016 | | (en dólares) | | |
| PARTICIPACIÓN DE EVENTOS DURANTE LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS | | | | | | | | | |
| (V=Visitante; E=Expositor) | | | | | | | | | |
| (Misiones Comerciales, Ruedas de Negocio, Ferias Internas, Ferias Internacionales) | | | | | | | | | |
| 1_ | | | | | () | | | | |
| 2_ | | | | | () | | | | |
| 3_ | | | | | () | | | | |

ENCUESTA POTENCIAL EXPORTADOR

| A. Gestión Empresarial. | | | |
|---|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. ¿Cuenta la empresa con un plan de exportación? | | | |
| a. Si/Siempre | <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces | <input type="checkbox"/> |
| | | c.No/Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Utiliza herramientas de planeación estratégica? | | | |
| a. Si/Siempre | <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces | <input type="checkbox"/> |
| | | c.No/Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿ Se comunica los objetivos a todos los niveles de la organización? | | | |
| a. Si/Siempre | <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces | <input type="checkbox"/> |
| | | c.No/Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Conoce el personal en forma clara el concepto del giro del negocio? | | | |
| a. Si/Siempre | <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces | <input type="checkbox"/> |
| | | c.No/Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Los productos de la empresa cumplen con los estándares internacionales de calidad? | | | |
| a. Si/Siempre | <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces | <input type="checkbox"/> |
| | | c. No/Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Identifica los productos que mejor se venden y resalta los productos con problemas? | | | |
| a. Si/Siempre | <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces | <input type="checkbox"/> |
| | | c.No/Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Cuenta la empresa con una página web? | | | |
| a. Si/Siempre | <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces | <input type="checkbox"/> |
| | | c. No/Nunca | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| 8. Tiene éxito en el mercado interno | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c.No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Conoce el idioma del país donde realizará sus exportaciones? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| B. Gestión Productiva y Logística | | |
| 10. ¿La Empresa exporta su producto? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 11. ¿La Empresa cuenta con un cuadro de mando integral/Balance Score Card? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 12. ¿Controla la producción? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 13. Existe un control de inventarios, a) Ingreso y salida de materias primas b) salida de productos terminados | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| C. Gestión de los Mercados Internacionales y Logística Internacional | | |
| 14. ¿La empresa realiza estudios de mercado? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 15. ¿La empresa ha investigado los requisitos técnicos de sus posibles clientes en lo que respecta al producto? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 16. ¿Obtiene información de diferentes fuentes y predice el consumo de productos y servicios por parte del consumidor | | |
| c. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c.No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 17. ¿La empresa cuenta con un plan de participación en eventos comerciales internacionales? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 18. ¿Conoce los precios en los mercados exteriores? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| 19. ¿Tiene contactos en el exterior? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| | | |
| 20. ¿Conoce la terminología en el comercio exterior? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 21. ¿Conoce los distintos canales de distribución existentes para sus productos? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 22. ¿Utiliza en su proceso productivo materia prima importada? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 23. ¿Estudia los requerimientos de empaque y embalaje de su producto, para el transporte de la mercadería? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| D. Gestión Económica y Financiera | | |
| | | |
| 24. ¿Cuenta con una estructura de costos de exportación para determinar sus costos de exportación? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 25. ¿Cuenta con un flujo de caja que se vigile constantemente? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 27. ¿Tiene facilidad para conseguir financiamiento de corto plazo? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 26. ¿Tiene el análisis de los estados financieros de los 3 últimos años? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 27. Se conocen todos los productos financieros que se pueden tomar en el sistema bancario | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 28. ¿Tiene capacidad financiera para esperar los resultados de los mercados exteriores? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 29. ¿Ha presupuestado el capital inicial que necesita para comenzar a exportar y cuándo lo necesitará? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |
| | | |
| 30. ¿Evalúa los riesgos expuestos por la exportación? | | |
| a. Si/Siempre <input type="checkbox"/> | b. Algunas/A veces <input type="checkbox"/> | c. No/Nunca <input type="checkbox"/> |

ESTADÍSTICAS DEL GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR ECUADOR-2014

Actividad Emprendedora en los países participantes del GEM en el 2013 a nivel de América Latina.

| País | | Tasa de Empe- ndimientos Nacientes | Tasa de Empe- ndimientos Nuevos | Tasa de Actividad Emprendedora Temprana TEA | Tasa de Negocios Establecido | Tasa de Cierre de Negocios | Tasa Empe- ndimiento por Necesidad de la TEA (%) | Tasa Empe- ndimiento por Oportunidad de Mejora de la TEA (%) |
|--|----------------|--|---------------------------------------|---|---------------------------------|-------------------------------|--|---|
| Etapa 1: Economías Basadas en Factores Productivos (Incluyendo Países en Transición a la Fase 2) | Argelia | 2.2 | 2.6 | 4.9 | 5.4 | 3.3 | 21.3 | 62.3 |
| | Angola | 8.0 | 14.7 | 22.2 | 8.5 | 24.1 | 26.1 | 40.3 |
| | Botswana | 11.0 | 10.2 | 20.9 | 3.4 | 17.7 | 26.3 | 52.0 |
| | Filipinas | 12.0 | 6.7 | 18.5 | 6.6 | 12.3 | 43.6 | 38.0 |
| | Ghana | 8.5 | 17.7 | 25.8 | 25.9 | 8.3 | 33.3 | 44.1 |
| | India | 5.1 | 4.9 | 9.9 | 10.7 | 1.5 | 38.8 | 35.9 |
| | Irán | 6.4 | 6.1 | 12.3 | 10.6 | 5.7 | 38.0 | 35.8 |
| | Libia | 6.6 | 4.7 | 11.2 | 3.4 | 8.1 | 8.1 | 60.3 |
| | Malawi | 10.1 | 18.8 | 28.1 | 12.0 | 30.2 | 43.7 | 29.4 |
| | Nigeria | 20.0 | 20.7 | 39.9 | 17.5 | 7.9 | 25.4 | 52.3 |
| | Uganda | 5.6 | 20.0 | 25.2 | 36.1 | 20.1 | 25.1 | 47.5 |
| | Vietnam | 4.0 | 11.5 | 15.4 | 16.4 | 4.2 | 25.1 | 62.2 |
| | Zambia | 22.6 | 18.0 | 39.9 | 16.6 | 19.8 | 38.8 | 37.2 |
| | Total: | 9.4 | 12.0 | 21.1 | 13.3 | 12.6 | 30.3 | 45.9 |
| Etapa 2: Economías Basadas en la Eficiencia (Incluyendo Países en Transición a la Fase 3) | Argentina | 10.5 | 5.6 | 15.9 | 9.6 | 5.5 | 29.8 | 47.4 |
| | Bosnia | 5.8 | 4.6 | 10.3 | 4.5 | 6.2 | 58.9 | 22.0 |
| | Brasil | 5.1 | 12.6 | 17.3 | 15.4 | 4.7 | 28.6 | 57.4 |
| | Chile | 15.4 | 9.6 | 24.3 | 8.5 | 7.6 | 20.1 | 57.7 |
| | China | 5.2 | 8.9 | 14.0 | 11.0 | 2.7 | 33.9 | 35.9 |
| | Colombia | 13.6 | 10.3 | 23.7 | 5.9 | 5.4 | 18.1 | 26.7 |
| | Croacia | 6.3 | 2.0 | 8.3 | 3.3 | 4.5 | 37.4 | 29.8 |
| | Ecuador | 25.3 | 13.6 | 36.0 | 18.0 | 8.3 | 33.6 | 32.1 |
| | Eslovaquia | 6.1 | 3.6 | 9.5 | 5.4 | 5.5 | 40.2 | 40.2 |
| | Estonia | 8.8 | 4.5 | 13.1 | 5.0 | 2.1 | 14.8 | 50.1 |
| | Guatemala | 7.6 | 4.9 | 12.3 | 5.1 | 3.0 | 31.4 | 44.2 |
| | Hungría | 6.0 | 3.7 | 9.7 | 7.2 | 2.9 | 28.0 | 38.7 |
| | Indonesia | 5.7 | 20.4 | 25.5 | 21.2 | 2.4 | 25.4 | 43.7 |
| | Jamaica | 8.0 | 6.0 | 13.8 | 6.3 | 7.4 | 40.6 | 34.2 |
| | Latvia | 8.1 | 5.3 | 13.3 | 8.8 | 3.5 | 21.2 | 52.7 |
| | Lituania | 6.1 | 6.4 | 12.4 | 8.3 | 3.5 | 23.3 | 55.2 |
| | Macedonia | 3.4 | 3.5 | 6.6 | 7.3 | 3.3 | 61.0 | 22.9 |
| | Malasia | 1.5 | 5.2 | 6.6 | 6.0 | 1.5 | 18.4 | 64.9 |
| | México | 11.9 | 3.3 | 14.8 | 4.2 | 6.6 | 6.7 | 26.3 |
| | Panamá | 15.4 | 5.2 | 20.6 | 3.5 | 3.4 | 18.6 | 39.8 |
| | Perú | 17.8 | 5.9 | 23.4 | 5.4 | 4.2 | 22.5 | 54.2 |
| | Polonia | 5.1 | 4.3 | 9.3 | 6.5 | 4.0 | 47.4 | 32.7 |
| | Rumania | 6.2 | 4.2 | 10.1 | 5.3 | 4.3 | 31.6 | 31.6 |
| | Rusia | 3.0 | 2.8 | 5.8 | 3.4 | 1.6 | 35.4 | 42.0 |
| | Sudáfrica | 6.6 | 4.0 | 10.6 | 2.9 | 4.9 | 30.3 | 31.5 |
| | Surinam | 3.9 | 1.3 | 5.1 | 1.7 | 0.8 | 17.8 | 57.6 |
| | Tailandia | 7.9 | 10.4 | 17.7 | 28.0 | 3.5 | 18.7 | 67.8 |
| | Uruguay | 8.5 | 5.7 | 14.1 | 4.9 | 3.4 | 12.0 | 36.8 |
| | Total: | 8.4 | 6.4 | 14.4 | 8.0 | 4.2 | 28.8 | 42.0 |

| | | | | | | | | |
|--|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Etapa 2: Economías Basadas en la Eficiencia (Incluyendo Países en Transición a la Fase 3) | Alemania | 3.1 | 2.0 | 5.0 | 5.1 | 15 | 18.7 | 55.7 |
| | Bélgica | 3.1 | 1.9 | 4.9 | 5.9 | 1.9 | 29.0 | 43.9 |
| | Canadá | 7.8 | 4.7 | 12.2 | 8.4 | 4.4 | 15.1 | 66.9 |
| | Corea | 2.7 | 4.2 | 6.9 | 9.0 | 2.5 | 36.5 | 51.1 |
| | Eslovenia | 3.6 | 2.9 | 6.5 | 5.7 | 2.6 | 24.1 | 53.4 |
| | España | 3.1 | 2.2 | 5.2 | 8.4 | 1.9 | 29.2 | 33.2 |
| | Estados Unidos | 9.2 | 3.7 | 12.7 | 7.5 | 3.8 | 21.2 | 57.4 |
| | Finlandia | 2.7 | 2.7 | 5.3 | 6.6 | 2.0 | 17.9 | 66.0 |
| | Francia | 2.7 | 1.8 | 4.6 | 4.1 | 1.9 | 15.7 | 60.9 |
| | Grecia | 3.3 | 2.3 | 5.5 | 12.6 | 5.0 | 23.5 | 35.8 |
| | Irlanda | 5.0 | 3.8 | 9.2 | 7.5 | 2.5 | 18.0 | 43.8 |
| | Israel | 5.3 | 4.8 | 10.0 | 5.9 | 4.8 | 17.4 | 49.2 |
| | Italia | 2.4 | 1.1 | 3.4 | 3.7 | 1.9 | 18.7 | 18.4 |
| | Japón | 2.2 | 1.5 | 3.7 | 5.7 | 1.5 | 25.0 | 59.6 |
| | Luxemburgo | 6.0 | 2.8 | 8.7 | 2.4 | 2.8 | 5.6 | 56.6 |
| | Noruega | 2.9 | 3.4 | 6.3 | 6.2 | 1.6 | 54.0 | 60.8 |
| | Países Bajos | 4.7 | 4.8 | 9.3 | 8.7 | 2.1 | 8.0 | 67.1 |
| | Portugal | 4.2 | 4.2 | 8.2 | 7.7 | 2.8 | 21.4 | 50.7 |
| | Puerto Rico | 6.6 | 1.8 | 8.3 | 2.0 | 1.8 | 21.5 | 42.9 |
| | Reino Unido | 3.6 | 3.6 | 7.1 | 6.6 | 1.9 | 16.1 | 45.2 |
| | República Checa | 4.9 | 2.7 | 7.3 | 5.3 | 3.4 | 22.7 | 60.3 |
| | Singapur | 6.4 | 4.4 | 10.7 | 4.2 | 3.3 | 8.4 | 68.8 |
| | Suecia | 5.9 | 2.5 | 8.2 | 6.0 | 2.4 | 9.7 | 58.4 |
| | Suiza | 4.5 | 3.7 | 8.2 | 10.0 | 2.3 | 7.5 | 67.2 |
| | Taiwán | 3.3 | 5.0 | 8.2 | 8.3 | 5.0 | 28.7 | 45.8 |
| | Trinidad & Tobago | 11.4 | 8.5 | 19.5 | 11.4 | 4.1 | 11.2 | 76.0 |
| | Total: | 4.6 | 3.3 | 7.9 | 6.7 | 2.8 | 20.2 | 53.7 |

Fuente: Reporte Global GEM 2013

Actividad Emprendedora y percepciones en las economías del GEM 2014 por región.

| País | | Tasa de Emprendimiento estar | Tasa de Emprendimiento estar Muestr | Tasa de Actividad Emprendedora Tasa de | Mejorar Establecido | Tasa de Cierre de | Tasa Emprendimi con por Nacidos | Tasa Emprendimi con por Oportunidad de Mejora |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|--|---|------------------------|----------------------|--|---|
| África | Angola | 9.5 | 12.4 | 21.5 | 6.5 | 15.1 | 24.4 | 43.4 |
| | Botswana | 23.1 | 11.1 | 32.8 | 5.0 | 15.1 | 30.2 | 54.7 |
| | Burkina Faso | 12.7 | 9.7 | 21.7 | 17.7 | 10.8 | 22.3 | 52.8 |
| | Camerún | 26.4 | 13.7 | 37.4 | 11.5 | 17.7 | 33.5 | 40.5 |
| | Sudáfrica | 3.9 | 3.2 | 7.0 | 2.7 | 3.9 | 28.2 | 38.5 |
| | Uganda | 8.9 | 28.1 | 35.5 | 35.9 | 21.2 | 18.9 | 54.2 |
| | Promedio (Pondera | 14.1 | 13.8 | 26.8 | 13.2 | 8.8 | 26.3 | 46.9 |
| América del Norte | Canadá | 7.9 | 5.6 | 13.0 | 9.4 | 4.2 | 15.7 | 63.3 |
| | Estados Unidos | 9.7 | 4.3 | 13.8 | 6.9 | 4.0 | 13.5 | 66.9 |
| | Promedio (Pondera | 8.8 | 5.8 | 13.4 | 8.2 | 4.1 | 14.6 | 65.1 |
| Asia y Oceanía | Australia | 7.6 | 5.7 | 13.1 | 9.8 | 3.9 | 17.6 | 63.8 |
| | Catar | 11.3 | 5.4 | 16.4 | 3.5 | 4.8 | 21.5 | 54.4 |
| | China | 5.4 | 10.2 | 15.5 | 11.6 | 1.4 | 33.2 | 45.4 |
| | Filipinas | 8.2 | 10.5 | 18.4 | 6.2 | 12.6 | 29.4 | 33.5 |
| | India | 4.1 | 2.5 | 6.6 | 3.7 | 1.2 | 31.7 | 36.5 |
| | Indonesia | 4.4 | 10.1 | 14.2 | 11.9 | 4.2 | 20.5 | 37.9 |
| | Irán | 7.5 | 8.7 | 16.0 | 10.9 | 5.7 | 38.7 | 49.6 |
| | Japón | 2.7 | 1.3 | 3.8 | 7.2 | 1.1 | 18.8 | 68.2 |
| | Kazajistán | 8.1 | 6.2 | 13.7 | 7.4 | 2.9 | 26.4 | 33.7 |
| | Malasia | 1.4 | 4.6 | 5.9 | 8.5 | 2.0 | 17.5 | 64.0 |
| | Singapur | 6.4 | 4.8 | 11.0 | 2.9 | 2.4 | 11.4 | 70.8 |
| | Taiwán | 4.4 | 4.1 | 8.5 | 12.2 | 5.1 | 13.3 | 66.0 |
| | Tailandia | 7.6 | 16.7 | 23.3 | 33.1 | 4.2 | 17.8 | 71.2 |
| | Vietnam | 2.0 | 13.3 | 15.3 | 22.2 | 3.6 | 29.7 | 53.3 |
| | Promedio (Pondera | 5.8 | 7.4 | 13.9 | 10.8 | 3.9 | 23.4 | 53.5 |

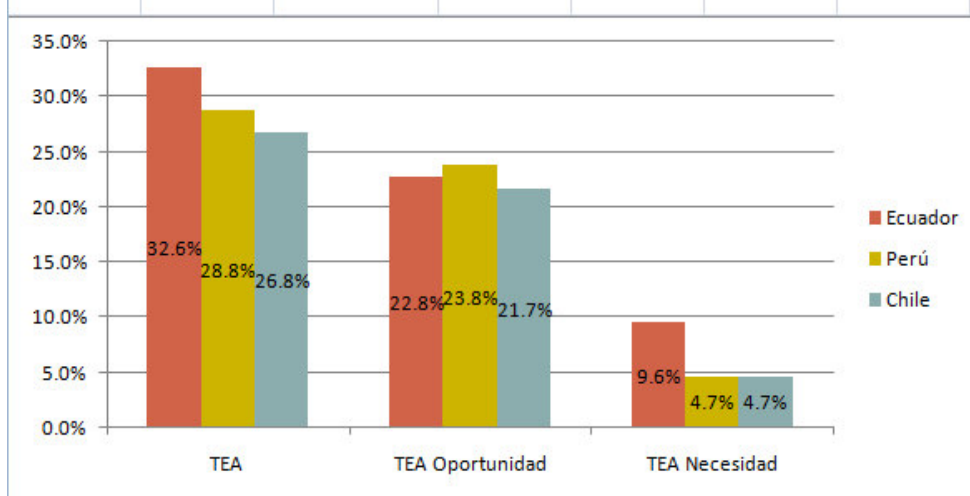
| | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Latinoamérica y Caribe | Argentina | 9.5 | 5.2 | 14.4 | 9.1 | 4.9 | 28.0 | 43.5 |
| | Barbados | 8.5 | 4.2 | 12.7 | 7.1 | 3.7 | 14.6 | 53.1 |
| | Belice | 4.3 | 3.0 | 7.1 | 3.7 | 4.7 | 13.1 | 47.6 |
| | Bolivia | 21.5 | 7.1 | 27.4 | 7.6 | 6.9 | 22.8 | 51.7 |
| | Brasil | 3.7 | 13.8 | 17.2 | 17.5 | 4.1 | 29.0 | 57.8 |
| | Chile | 16.6 | 11.0 | 26.8 | 8.8 | 8.3 | 17.6 | 62.2 |
| | Colombia | 12.4 | 6.7 | 18.5 | 4.9 | 5.6 | 33.3 | 51.5 |
| | Costa Rica | 7.6 | 3.7 | 11.3 | 2.5 | 4.9 | 19.3 | 63.5 |
| | Ecuador | 24.5 | 9.9 | 32.6 | 17.7 | 8.1 | 29.4 | 34.9 |
| | El Salvador | 11.4 | 8.7 | 19.5 | 12.7 | 10.8 | 31.9 | 54.5 |
| | Guatemala | 12.0 | 9.2 | 20.4 | 7.4 | 4.4 | 40.6 | 38.9 |
| | Jamaica | 7.9 | 11.9 | 19.3 | 14.4 | 6.3 | 32.1 | 33.5 |
| | México | 12.7 | 6.4 | 19.0 | 4.5 | 5.6 | 22.5 | 50.0 |
| | Panamá | 13.1 | 4.1 | 17.1 | 3.4 | 4.5 | 26.3 | 60.2 |
| | Perú | 23.1 | 7.3 | 28.8 | 9.2 | 8.0 | 16.4 | 58.9 |
| | Puerto Rico | 8.8 | 1.3 | 10.0 | 1.3 | 3.6 | 20.5 | 51.1 |
| | Surinam | 1.9 | 0.2 | 2.1 | 5.2 | 0.2 | 5.4 | 39.8 |
| | Trinidad & Tobago | 7.5 | 7.4 | 14.6 | 8.5 | 2.8 | 12.0 | 64.3 |
| | Uruguay | 10.5 | 5.7 | 16.1 | 6.7 | 4.4 | 16.0 | 27.3 |
| | Promedio (Ponderado) | 11.4 | 6.7 | 17.6 | 8.0 | 5.4 | 22.7 | 49.7 |
| No Unión Europea | Bosnia y Herzegovina | 4.5 | 2.9 | 7.4 | 6.7 | 4.5 | 50.8 | 25.2 |
| | Georgia | 4.1 | 3.2 | 7.2 | 7.3 | 2.5 | 48.6 | 30.9 |
| | Kosovo | 2.5 | 1.8 | 4.0 | 2.1 | 6.6 | 22.0 | 29.1 |
| | Noruega | 2.8 | 3.0 | 5.7 | 5.4 | 1.9 | 3.5 | 69.0 |
| | Rusia | 2.4 | 2.4 | 4.7 | 3.9 | 1.2 | 39.0 | 41.6 |
| | Suiza | 3.4 | 3.8 | 7.1 | 9.1 | 1.5 | 14.4 | 58.1 |
| | Promedio (Ponderado) | 3.3 | 2.9 | 6.0 | 5.8 | 3.0 | 29.7 | 42.3 |

| | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Unión Europea | Alemania | 3.1 | 2.3 | 5.3 | 5.2 | 1.7 | 23.2 | 53.7 |
| | Austria | 5.8 | 3.1 | 8.7 | 9.9 | 2.7 | 11.0 | 37.4 |
| | Bélgica | 2.9 | 2.5 | 5.4 | 3.5 | 2.3 | 30.7 | 43.7 |
| | Croacia | 6.0 | 2.0 | 8.0 | 3.6 | 3.8 | 46.6 | 28.7 |
| | Dinamarca | 3.1 | 2.5 | 5.5 | 5.1 | 2.2 | 5.4 | 60.2 |
| | Eslovaquia | 6.7 | 4.4 | 10.9 | 7.8 | 5.2 | 32.6 | 51.6 |
| | Eslovenia | 3.8 | 2.7 | 6.3 | 4.8 | 1.5 | 25.5 | 44.6 |
| | España | 3.3 | 2.2 | 5.5 | 7.0 | 1.9 | 29.8 | 33.5 |
| | Estonia | 6.3 | 3.5 | 9.4 | 5.7 | 2.0 | 15.1 | 41.7 |
| | Finlandia | 3.4 | 2.3 | 5.6 | 6.6 | 2.3 | 15.6 | 63.7 |
| | Francia | 3.7 | 1.7 | 5.3 | 2.9 | 1.7 | 16.1 | 69.2 |
| | Grecia | 4.6 | 3.4 | 7.9 | 12.8 | 2.8 | 34.8 | 30.5 |
| | Hungría | 5.6 | 3.9 | 9.3 | 7.9 | 3.1 | 33.2 | 36.3 |
| | Irlanda | 4.4 | 2.5 | 6.5 | 9.9 | 1.9 | 29.7 | 48.6 |
| | Italia | 3.2 | 1.3 | 4.4 | 4.3 | 2.1 | 13.6 | 38.6 |
| | Lituania | 6.1 | 5.3 | 11.3 | 7.8 | 2.9 | 19.6 | 43.6 |
| | Luxemburgo | 4.9 | 2.3 | 7.1 | 3.7 | 2.6 | 11.8 | 59.6 |
| | Países Bajos | 5.2 | 4.5 | 9.5 | 9.6 | 1.8 | 15.7 | 62.6 |
| | Polonia | 5.8 | 3.6 | 9.2 | 7.3 | 4.2 | 39.8 | 47.7 |
| | Portugal | 5.8 | 4.4 | 10.0 | 7.6 | 3.0 | 27.4 | 49.3 |
| | Reino Unido | 6.3 | 4.5 | 10.7 | 6.5 | 1.9 | 12.9 | 52.7 |
| | Rumania | 5.3 | 6.2 | 11.3 | 7.6 | 3.2 | 28.9 | 49.7 |
| | Suecia | 4.9 | 1.9 | 6.7 | 6.5 | 2.1 | 7.9 | 56.2 |
| | Promedio (Ponderado) | 4.8 | 3.2 | 7.8 | 6.7 | 2.6 | 22.9 | 47.9 |

Fuente: GEM Global Report 2014

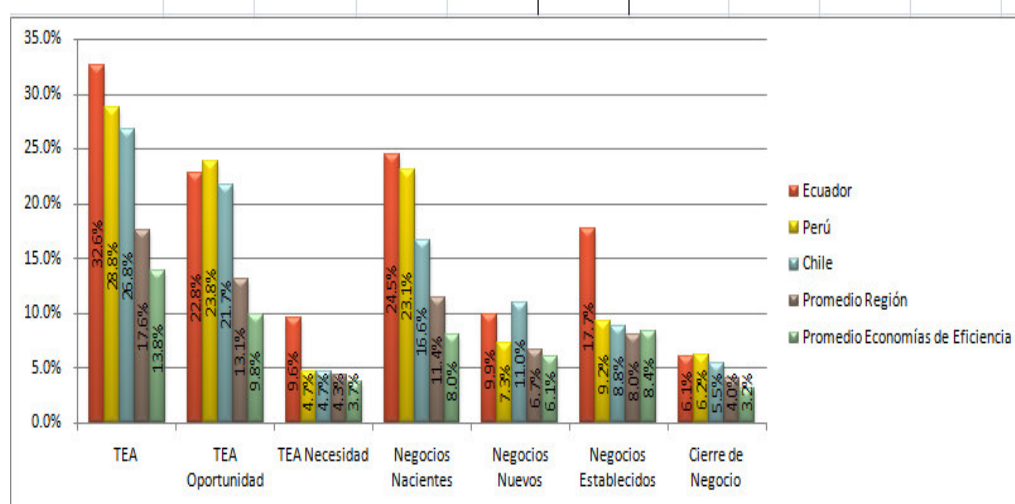
CONTRASTE DE TEA POR PAÍSES SEGÚN MOTIVACIÓN

| País | TEA | TEA Oportunidad | TEA Necesidad |
|---------|-------|-----------------|---------------|
| Ecuador | 32.6% | 22.8% | 9.6% |
| Perú | 28.8% | 23.8% | 4.7% |
| Chile | 26.8% | 21.7% | 4.7% |



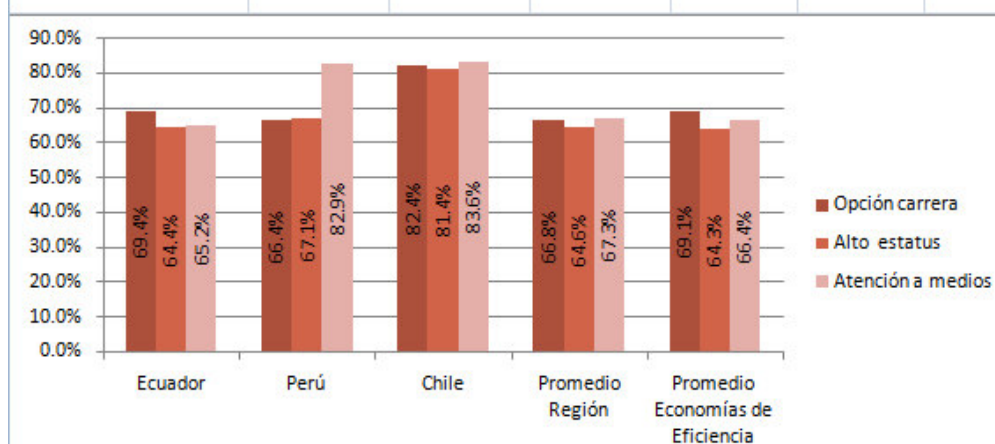
CONTRASTE DE PAÍSES CON TEA MÁS ALTA

| País | TEA | TEA Oportunidad | TEA Necesidad | Negocios Nacientes | Negocios Nuevos | Negocios Establecidos | Cierre de Negocio |
|----------------------------------|-------|-----------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Ecuador | 32.6% | 22.8% | 9.6% | 24.5% | 9.9% | 17.7% | 6.1% |
| Perú | 28.8% | 23.8% | 4.7% | 23.1% | 7.3% | 9.2% | 6.2% |
| Chile | 26.8% | 21.7% | 4.7% | 16.6% | 11.0% | 8.8% | 5.5% |
| Promedio Región | 17.6% | 13.1% | 4.3% | 11.4% | 6.7% | 8.0% | 4.0% |
| Promedio Economías de Eficiencia | 13.8% | 9.8% | 3.7% | 8.0% | 6.1% | 8.4% | 3.2% |



VALORES DE LA SOCIEDAD QUE DEFINEN UNA CULTURA PRO EMPRENDIMIENTO

| País | Opción carrera | Alto estatus | Atención a medios |
|----------------------------------|----------------|--------------|-------------------|
| Ecuador | 69.4% | 64.4% | 65.2% |
| Perú | 66.4% | 67.1% | 82.9% |
| Chile | 82.4% | 81.4% | 83.6% |
| Promedio Región | 66.8% | 64.6% | 67.3% |
| Promedio Economías de Eficiencia | 69.1% | 64.3% | 66.4% |

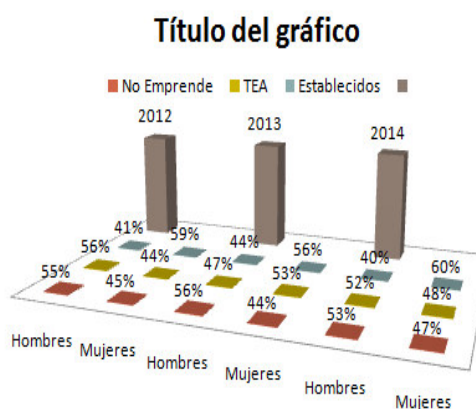


PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y DIFERENCIAS ENTRE NO EMPRENDEDORES, TEA Y ESTABLECIDOS

| | | No Emprende | TEA | Establecidos |
|---|--------------------------|----------------|-------|--------------|
| Edad Promedio | | 34.9 | 35.4 | 43.3 |
| Años de Escolaridad | | 10.2 | 10.8 | 9.5 |
| Porcentaje Urbano | | 59.2% | 67.5% | 56.8% |
| Sexo | Hombres | 46.7% | 48.1% | 60.5% |
| | Mujeres | 53.3% | 51.9% | 39.5% |
| Categoría de Ocupación | Tiempo Completo/Parcial | 17.6% | 8.3% | 0.6% |
| | Tiempo Parcial Solamente | 15.6% | 10.3% | 2.6% |
| | Retirado / Discapacitado | 2.3% | 0.4% | 0.0% |
| | Dedicado al Hogar | 40.8% | 17.5% | 2.9% |
| | Estudiante | 11.1% | 2.7% | 0.0% |
| | Desempleado/Otros | 8.0% | 6.3% | 1.0% |
| | Auto - Empleado | 4.5% | 54.5% | 92.9% |
| Categoría de Ingresos | Menos de \$400,00 | 49.6% | 37.5% | 43.9% |
| | Entre \$401 y \$800 | 33.1% | 41.2% | 32.4% |
| | Más de \$800 | 17.4% | 21.3% | 23.7% |
| Oportunidades Percibidas | | 55.3% | 72.7% | 64.0% |
| Capacidades Percibidas | | 62.0% | 87.5% | 80.9% |
| Temor al Fracaso | | 41.3% | 32.1% | 27.5% |
| Intención de Empezar | | 43.1% | 59.9% | 33.3% |
| Cierre de Negocio | | 3.9% | 9.5% | 6.8% |
| Conoce alguien que empezó negocio en los últimos 2 años | | 32.3% | 50.1% | 34.6% |

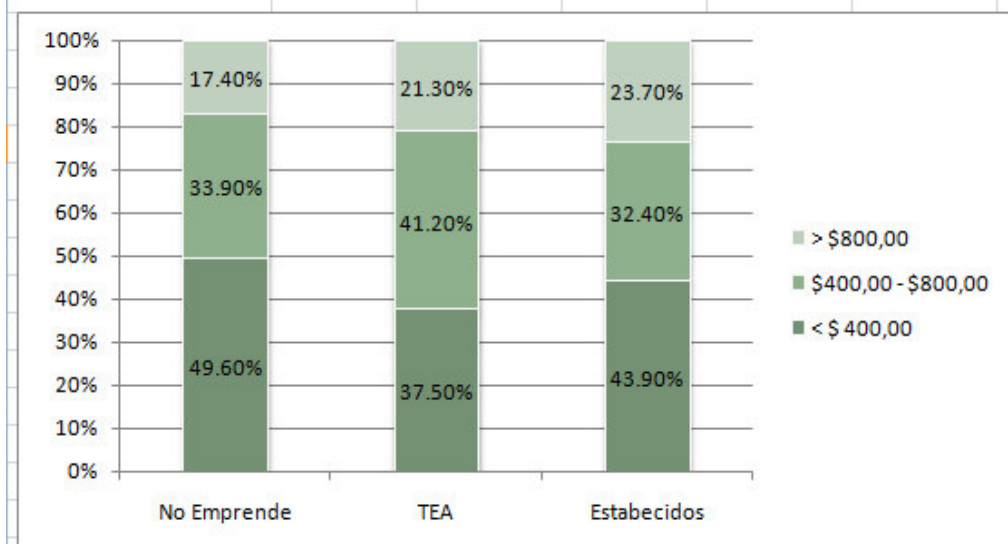
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN GÉNERO Y POSESIÓN DE NEGOCIO

| | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| No Emprende | 55% | 45% | 56% | 44% | 53% | 47% |
| TEA | 56% | 44% | 47% | 53% | 52% | 48% |
| Establecidos | 41% | 59% | 44% | 56% | 40% | 60% |
| | 2012 | | 2013 | | 2014 | |

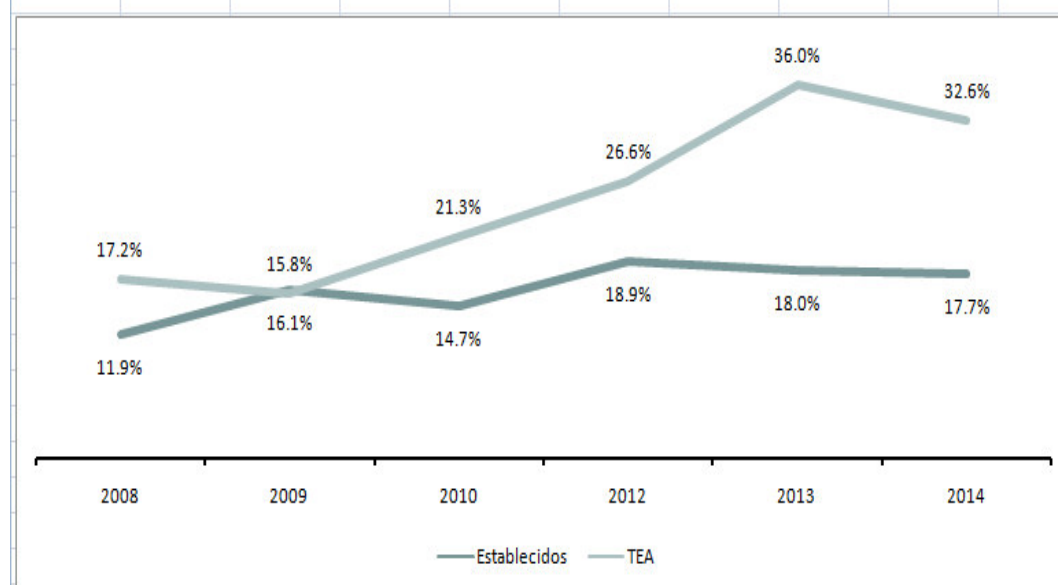


DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS DE NO EMPRENDEDORES, TEA Y ESTABLECIDOS

| Rango mensual | No Emprende | TEA | Estabecidos |
|---------------------|-------------|--------|-------------|
| < \$ 400,00 | 49.60% | 37.50% | 43.90% |
| \$400,00 - \$800,00 | 33.90% | 41.20% | 32.40% |
| > \$800,00 | 17.40% | 21.30% | 23.70% |

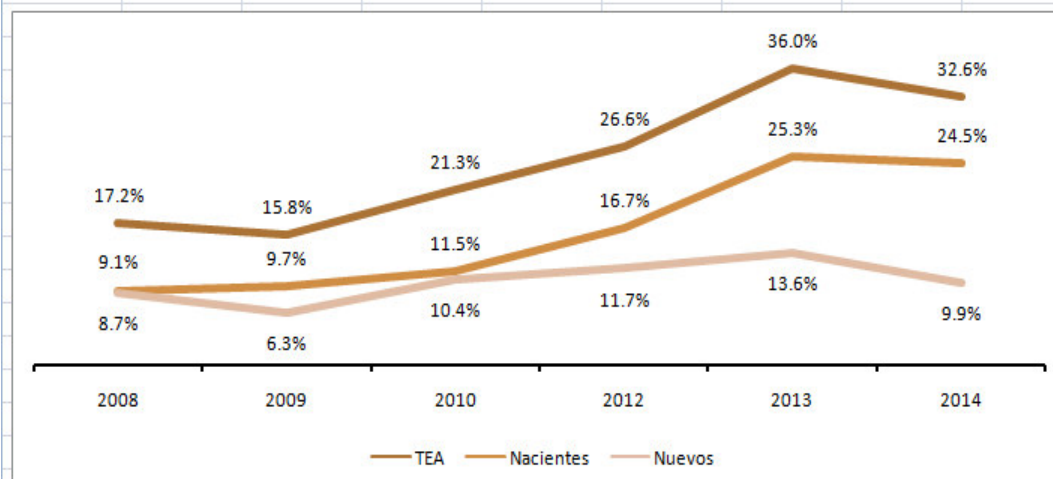

TEA vs Negocios Establecidos

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Establecidos | 11.9% | 16.1% | 14.7% | 18.9% | 18.0% | 17.7% |
| TEA | 17.2% | 15.8% | 21.3% | 26.6% | 36.0% | 32.6% |



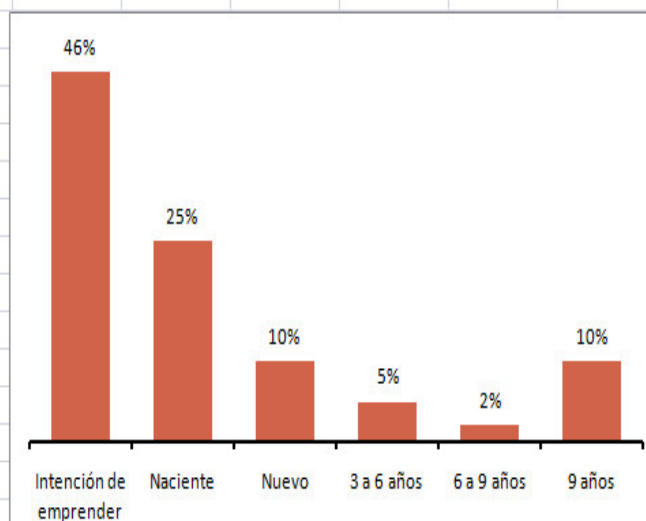
Emprendedores Nacientes y nuevos comparados con la TEA

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TEA | 17.2% | 15.8% | 21.3% | 26.6% | 36.0% | 32.6% |
| Nacientes | 9.1% | 9.7% | 11.5% | 16.7% | 25.3% | 24.5% |
| Nuevos | 8.7% | 6.3% | 10.4% | 11.7% | 13.6% | 9.9% |



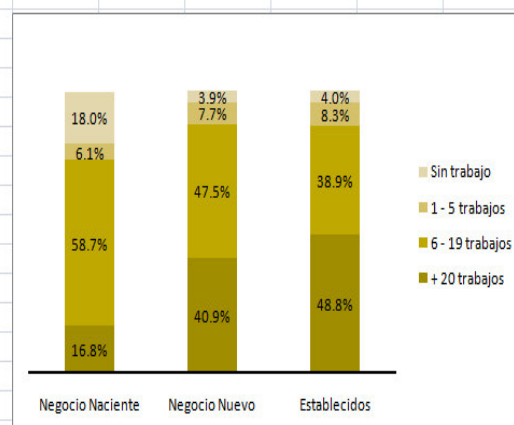
EMPRENDEDORES SEGÚN ETAPA DE CICLO

| | |
|------------------------|-----|
| Intención de emprender | 46% |
| Naciente | 25% |
| Nuevo | 10% |
| 3 a 6 años | 5% |
| 6 a 9 años | 2% |
| 9 años | 10% |



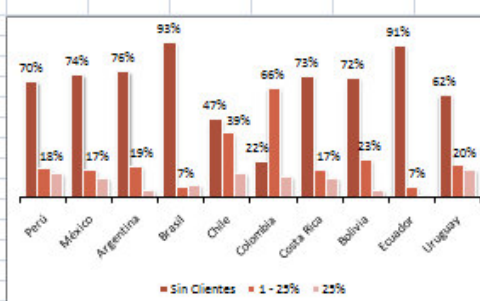
Número de trabajadores esperados en los próximos 5 años

| | Negocio Naciente | Negocio Nuevo | Establecidos |
|-----------------|---------------------|------------------|--------------|
| + 20 trabajos | 16.8% | 40.9% | 48.8% |
| 6 - 19 trabajos | 58.7% | 47.5% | 38.9% |
| 1 - 5 trabajos | 6.1% | 7.7% | 8.3% |
| Sin trabajo | 18.0% | 3.9% | 4.0% |



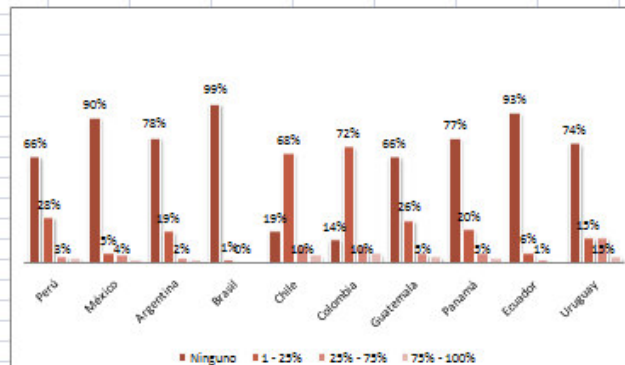
Porcentaje de clientes extranjeros para emprendedores en la TEA 2014

| | Sin Client | 1 - 25% | 25% |
|------------|------------|---------|-----|
| Perú | 70% | 18% | 15% |
| México | 74% | 17% | 12% |
| Argentina | 76% | 19% | 5% |
| Brasil | 93% | 7% | 8% |
| Chile | 47% | 39% | 15% |
| Colombia | 22% | 66% | 13% |
| Costa Rica | 73% | 17% | 12% |
| Bolivia | 72% | 23% | 5% |
| Ecuador | 91% | 7% | 2% |
| Uruguay | 62% | 20% | 17% |



Porcentaje de clientes extranjeros para emprendedores en la TEA 2013

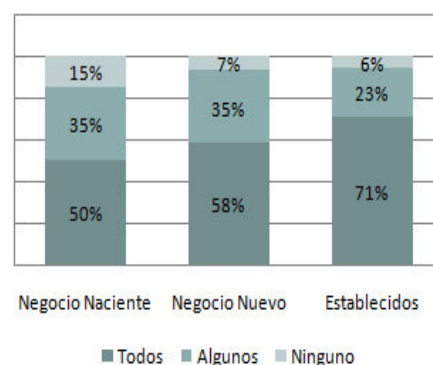
| | Ninguno | 1 - 25% | 25% - 75% | 75% - 100% |
|-----------|---------|---------|-----------|------------|
| Perú | 66% | 28% | 3% | 2% |
| México | 90% | 5% | 4% | 1% |
| Argentina | 78% | 19% | 2% | 1% |
| Brasil | 99% | 1% | 0% | 0% |
| Chile | 19% | 68% | 10% | 4% |
| Colombia | 14% | 72% | 10% | 5% |
| Guatemala | 66% | 26% | 5% | 3% |
| Panamá | 77% | 20% | 5% | 2% |
| Ecuador | 93% | 6% | 1% | 0% |
| Uruguay | 74% | 15% | 15% | 3% |



| GIRO DE LOS NEGOCIOS 2013 | | | GIRO DE LOS NEGOCIOS 2014 | | |
|---------------------------|---|------------|---------------------------|---|------------|
| Sector | Giro del Negocio | Porcentaje | Sector | Giro del Negocio | Porcentaje |
| Extractivo | Agricultura, ganadería, caza | 27.30% | Extractivo | Agricultura, ganadería y pesca | 5.3% |
| | Pesca y acuicultura | 0.30% | | Explotación de minas y canteras | 0.2% |
| | Actividades de servicio de comidas y bebidas | 0.30% | Orientados a Consumidores | Actividades de servicio de comidas y bebidas | 17.6% |
| Transformación | Industrias Manufactureras | 8.00% | | Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especiales | 17.0% |
| | Construcción | 4.00% | | Venta al por menor de otros productos en comercio especializado | 12.7% |
| | Transporte y Almacenamiento | 3.70% | | Venta al por menor en puestos de venta y mercados | 6.1% |
| | Venta y/o reparación de vehículos | 2.30% | | Comercio al por mayor, excepto vehículos | 3.9% |
| | Suministro de electricidad, agua y gas | 1.30% | | Otras actividades de servicios | 3.0% |
| | Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especiales | 0.30% | | Venta al por menor no realizada en comercios, puesto de venta o mercados | 2.8% |
| | Venta al por menor no realizada en comercios, puesto de venta o mercados | 0.30% | | Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 1.4% |
| Orientados a Negocios | Actividades profesionales, científicas y técnicas | 1.00% | | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 0.8% |
| | Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 1.00% | | Venta al por menor en comercios no especializados | 0.8% |
| | Información y Telecomunicaciones | 0.70% | | Actividades de alojamiento | 0.3% |
| | Actividades inmobiliarias | 0.70% | | Enseñanza | 0.3% |
| Orientados a Consumidores | Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especiales | 16.30% | | Actividades financieras y de seguros | 0.2% |
| | Venta al por menor de otros productos en comercio especializado | 9.00% | | Actividades profesionales, científicas y técnicas | 0.2% |
| | Venta al por menor en puestos de venta y mercados | 6.70% | | Agricultura, ganadería, caza | 0.2% |
| | Actividades de servicio de comidas y bebidas | 6.30% | | Construcción | 0.2% |
| | Otras actividades de servicios | 4.30% | | Industrias manufactureras | 0.2% |
| | Venta al por menor no realizada en comercios, puesto de venta o mercados | 2.70% | Orientados a Negocios | Información y Telecomunicaciones | 4.6% |
| | Comercio al por mayor, excepto vehículos | 1.30% | | Actividades profesionales, científicas y técnicas | 1.7% |
| | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas | 1.00% | | Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 0.9% |
| | Venta al por menor en comercios no especializados | 0.70% | | Actividades financieras y de seguros | 0.3% |
| | Actividades de atención de la salud humana y asistencia social | 0.30% | | Actividades de servicio de comidas y bebidas | 0.2% |
| | | | | Actividades inmobiliarias | 0.2% |
| | | | | Agricultura, ganadería, caza | 0.2% |
| | | | | Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especiales | 0.2% |
| | | | | Venta al por menor de otros productos en comercio especializado | 0.2% |
| | | | Transformación | Industrias Manufactureras | 11.9% |
| | | | | Venta y/o reparación de vehículos | 2.5% |
| | | | | Transporte y Almacenamiento | 1.6% |
| | | | | Construcción | 1.4% |
| | | | | Agricultura, ganadería, caza | 0.3% |
| | | | | Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especiales | 0.3% |
| | | | | Actividades de servicio de comidas y bebidas | 0.2% |
| | | | | Suministro de electricidad, agua y gas | 0.2% |
| | | | | Venta al por menor no realizada en comercios, puesto de venta o mercados | 0.2% |

Competidores que ofrecen el mismo producto - 2014

| | Negocio Naciente | Negocio Nuevo | Establecidos |
|---------|---------------------|------------------|--------------|
| Todos | 50% | 58% | 71% |
| Algunos | 35% | 35% | 23% |
| Ninguno | 15% | 7% | 6% |

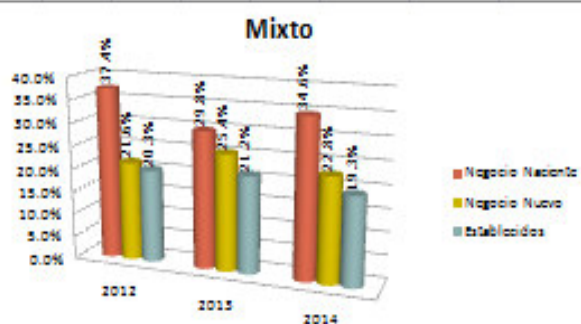


Motivación de los negocios

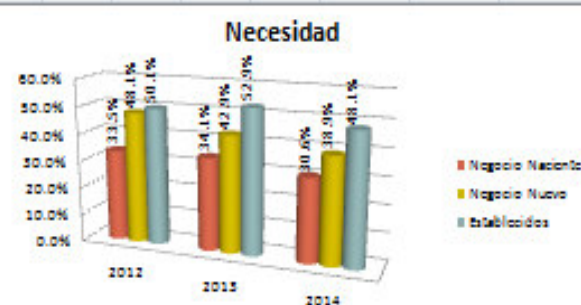
| | Oportunidad de Mejora | | |
|----------------------|-----------------------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 |
| Negocio | 31.9% | 36.1% | 34.8% |
| Negocio Nuevo | 30.3% | 31.7% | 38.3% |
| Establecidos | 29.6% | 25.8% | 32.6% |



| | Mixto | | |
|----------------------|-------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 |
| Negocio | 37.4% | 29.8% | 34.6% |
| Negocio Nuevo | 21.6% | 25.4% | 22.8% |
| Establecidos | 20.3% | 21.2% | 19.3% |

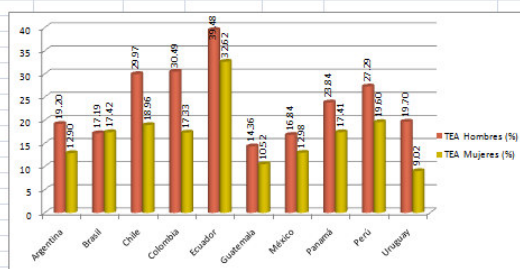


| | Necesidad | | |
|----------------------|-----------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 |
| Negocio | 33.5% | 34.1% | 30.6% |
| Negocio Nuevo | 48.1% | 42.9% | 38.9% |
| Establecidos | 50.1% | 52.9% | 48.1% |



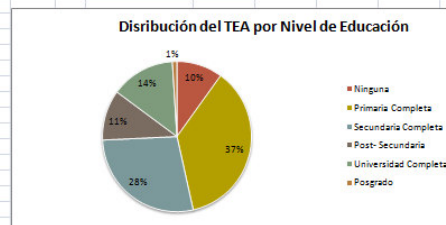
Actividad Emprendedora según sexo para la región

| País | TEA Hombres (%) | TEA Mujeres (%) |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Argentina | 19.20 | 12.90 |
| Brasil | 17.19 | 17.42 |
| Chile | 29.97 | 18.96 |
| Colombia | 30.49 | 17.33 |
| Ecuador | 39.48 | 32.62 |
| Guatemala | 14.36 | 10.52 |
| México | 16.84 | 12.98 |
| Panamá | 23.84 | 17.41 |
| Perú | 27.29 | 19.60 |
| Uruguay | 19.70 | 9.02 |



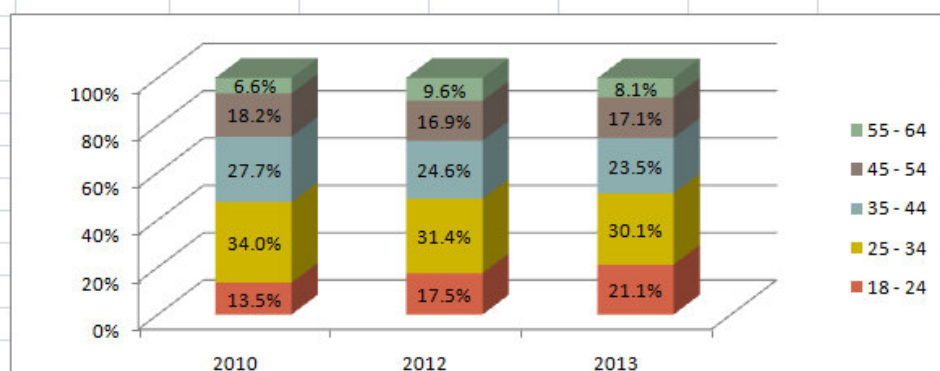
Distribución del TEA por Nivel de Educación

| NIVEL | % |
|----------------------|-------------|
| Ninguna | 10% |
| Primaria Completa | 37% |
| Secundaria Completa | 28% |
| Post-Secundaria | 11% |
| Universidad Completa | 14% |
| Posgrado | 1% |
| Total: | 101% |



Porcentaje de la TEA por grupos de edad

| EDAD | AÑOS | | |
|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | 2010 | 2012 | 2013 |
| 18 - 24 | 13.5% | 17.5% | 21.1% |
| 25 - 34 | 34.0% | 31.4% | 30.1% |
| 35 - 44 | 27.7% | 24.6% | 23.5% |
| 45 - 54 | 18.2% | 16.9% | 17.1% |
| 55 - 64 | 6.6% | 9.6% | 8.1% |
| Total: | 100.0% | 100.0% | 99.9% |



Calificaciones promedio de las opiniones de los Expertos en categorías 2014

| Categorías | Descripción | Promedio Ecuador 2013 | Promedio Ecuador 2014 | Promedio Región |
|------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| A | Apoyo Financiero | 2.24 | 2.19 | 2.22 |
| B1 | Políticas Gubernamentales_ políticas generales | 2.87 | 2.98 | 2.35 |
| B2 | Políticas Gubernamentales_ regulación | 2.1 | 2.19 | 2.15 |
| C | Programas Gubernamentales | 2.48 | 2.66 | 2.51 |
| D1 | Educación y formación _ primaria y secundaria | 2.04 | 32.36 | 1.86 |
| D2 | Educación y formación _ educación superior | 3.23 | 3.18 | 2.98 |
| E | Transferencia de I+D | 2.1 | 2.35 | 2.13 |
| F | Infraestructura comercial y profesional | 2.88 | 2.76 | 2.79 |
| G1 | Apertura del mercado interior _ dinámica | 2.25 | 2.46 | 2.59 |
| G2 | Apertura del mercado interior _ apertura | 2.38 | 2.72 | 2.5 |
| H | Acceso a infraestructura física | 4.16 | 4.05 | 3.56 |
| I | Normas Sociales y Culturales | 3.07 | 2.99 | 2.79 |

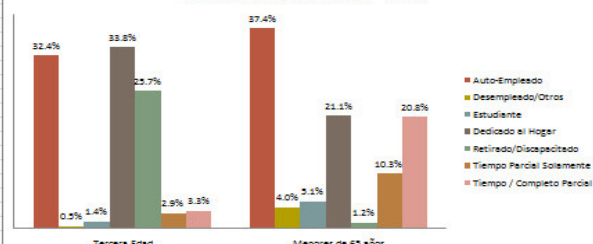
Indicadores de bienestar para Latinoamérica y el Caribe 2013

| | 16-64 Población | TEA | Negocios Establecido | Resto de la Población | TEA Oportunita | TEA Necesidad | TEA Hombres | TEA Mujeres |
|------------------------|-----------------|-------|----------------------|-----------------------|----------------|---------------|-------------|-------------|
| Latinoamerica & Caribe | | | | | | | | |
| Argentina | 0.41 | 0.39 | 0.52 | 0.41 | 0.46 | 0.20 | 0.40 | 0.38 |
| Brasil | 0.17 | 0.14 | 0.22 | 0.17 | 0.28 | -0.21 | 0.23 | 0.05 |
| Chile | 0.58 | 0.65 | 0.76 | 0.57 | 0.73 | 0.30 | 0.67 | 0.61 |
| Colombia | 0.17 | 0.27 | 0.31 | 0.17 | 0.33 | 0.03 | 0.30 | 0.24 |
| Ecuador | 0.54 | 0.62 | 0.56 | 0.54 | 0.68 | 0.49 | 0.69 | 0.54 |
| Guatemala | 0.37 | 0.44 | 0.40 | 0.37 | 0.49 | 0.32 | 0.46 | 0.41 |
| Jamaica | -0.53 | -0.42 | -0.44 | -0.54 | -0.44 | -0.37 | -0.23 | -0.63 |
| México | 0.21 | 0.22 | 0.39 | 0.21 | 0.37 | 0.07 | 0.18 | 0.28 |
| Panamá | 0.72 | 0.66 | 0.73 | 0.72 | 0.67 | 0.61 | 0.73 | 0.55 |
| Perú | 0.46 | 0.71 | 0.42 | 0.46 | 0.77 | 0.51 | 0.75 | 0.66 |
| Surinam | 0.01 | 0.39 | 0.02 | 0.01 | 0.50 | -0.01 | 0.42 | 0.34 |
| Uruguay | 0.29 | 0.34 | 0.43 | 0.28 | 0.34 | 0.33 | 0.33 | 0.35 |
| Trinidad & Tobago | 0.38 | 0.37 | 0.70 | 0.38 | 0.37 | 0.38 | 0.36 | 0.39 |
| Promedio | 0.29 | 0.37 | 0.39 | 0.29 | 0.43 | 0.20 | 0.41 | 0.32 |

Condición de Actividad - 2013

| | Tercera Edad | Menores de 65 años |
|---------------------------|--------------|--------------------|
| Auto-Empleado | 32.4% | 37.4% |
| Desempleado/Otros | 0.5% | 4.0% |
| Estudiante | 1.4% | 5.1% |
| Dedicado al Hogar | 33.8% | 21.1% |
| Retirado/Discapacitado | 25.7% | 1.2% |
| Tiempo Parcial Solamente | 2.9% | 10.3% |
| Tiempo / Completo Parcial | 3.3% | 20.8% |

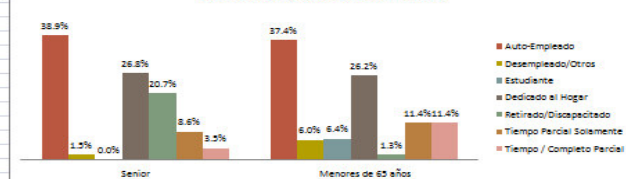
Condición de Actividad - 2013



Condición de Actividad - 2014

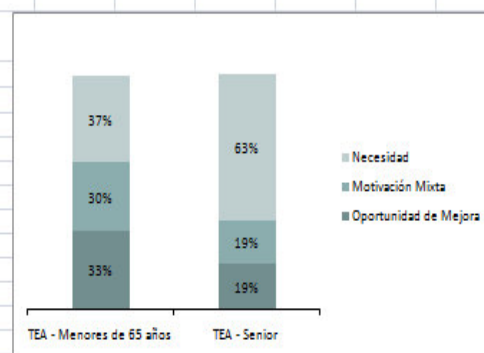
| | Senior | Menores de 65 años |
|---------------------------|--------|--------------------|
| Auto-Empleado | 38.9% | 37.4% |
| Desempleado/Otros | 1.5% | 6.0% |
| Estudiante | 0.0% | 6.4% |
| Dedicado al Hogar | 26.8% | 26.2% |
| Retirado/Discapacitado | 20.7% | 1.3% |
| Tiempo Parcial Solamente | 8.6% | 11.4% |
| Tiempo / Completo Parcial | 3.5% | 11.4% |

Condición de Actividad - 2014



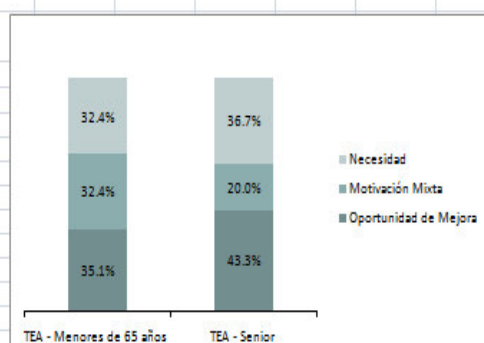
Composición de la TEA por Motivación

| | TEA - Menores de | TEA - Senior |
|-----------------------|---------------------|-----------------|
| Oportunidad de Mejora | 33% | 19% |
| Motivación Mixta | 30% | 19% |
| Necesidad | 37% | 63% |



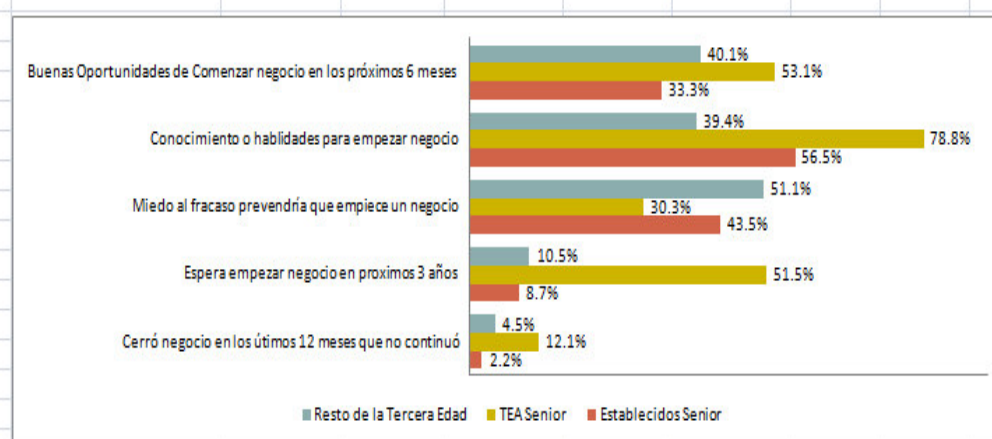
Composición de la TEA por Motivación 2014

| | TEA - Menores de | TEA - Senior |
|-----------------------|---------------------|-----------------|
| Oportunidad de Mejora | 35.1% | 43.3% |
| Motivación Mixta | 32.4% | 20.0% |
| Necesidad | 32.4% | 36.7% |



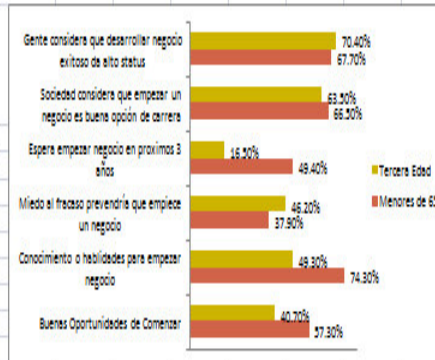
Percepciones con respecto al emprendimiento entre personas de la tercera edad

| | Cerró negocio en los últimos 12 meses que no continuó | Espera empezar negocio en próximos 3 años | Miedo al fracaso prevendría que empiece un negocio | Conocimiento o habilidades para empezar negocio | Buenas Oportunidades de Comenzar negocio en los próximos 6 meses |
|--------------------------|---|---|--|---|--|
| Establecidos Senior | 2.2% | 8.7% | 43.5% | 56.5% | 33.3% |
| TEA Senior | 12.1% | 51.5% | 30.3% | 78.8% | 53.1% |
| Resto de la Tercera Edad | 4.5% | 10.5% | 51.1% | 39.4% | 40.1% |



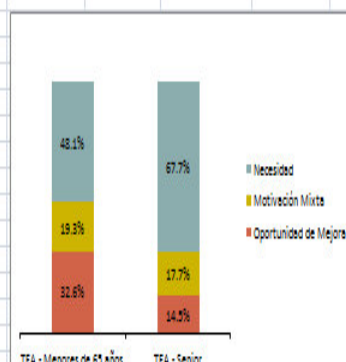
Percepciones con respecto al emprendimiento - 2013

| | Buenas Oportunidades de Comenzar | Conocimiento o habilidades para | Miedo al fracaso prevendría que | Espera empezar negocio en próximos 3 | Sociedad considera que empezar un negocio | Gente considera que desarrollar |
|---------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|---------------------------------|
| Menores de 65 | 57.30% | 74.30% | 37.90% | 49.40% | 66.50% | 67.70% |
| Tercera Edad | 40.70% | 49.30% | 46.20% | 16.50% | 63.50% | 70.40% |



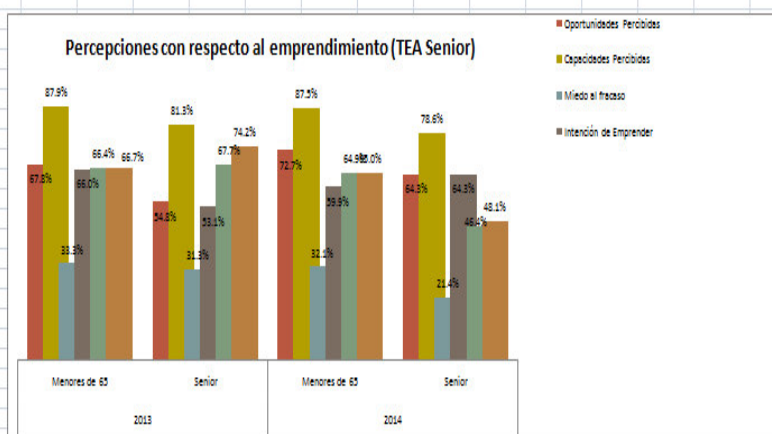
Composición de Establecidos por Motivación 2014

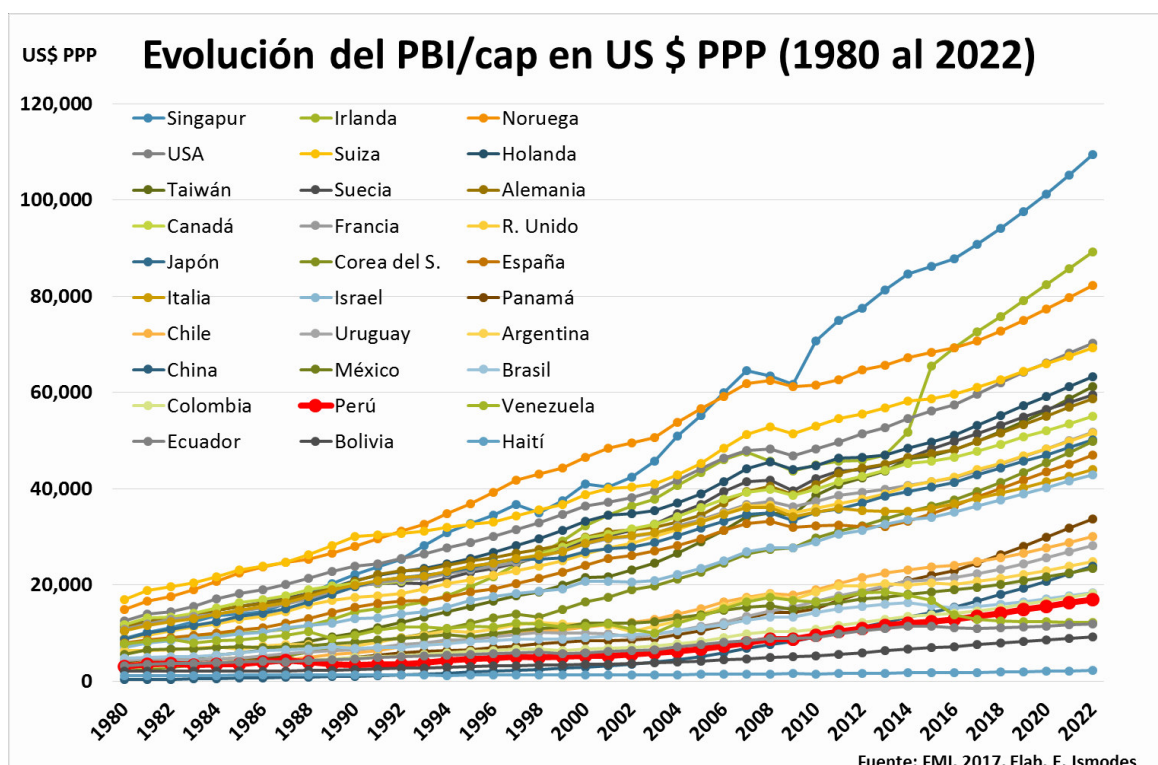
| | TEA - Menores de 65 | TEA - Senior |
|----------------------|---------------------|--------------|
| Oportunidad de Mejor | 32.6% | 14.5% |
| Motivación Mixta | 19.3% | 17.7% |
| Necesidad | 48.1% | 67.7% |



Percepciones con respecto al emprendimiento (TEA Senior)

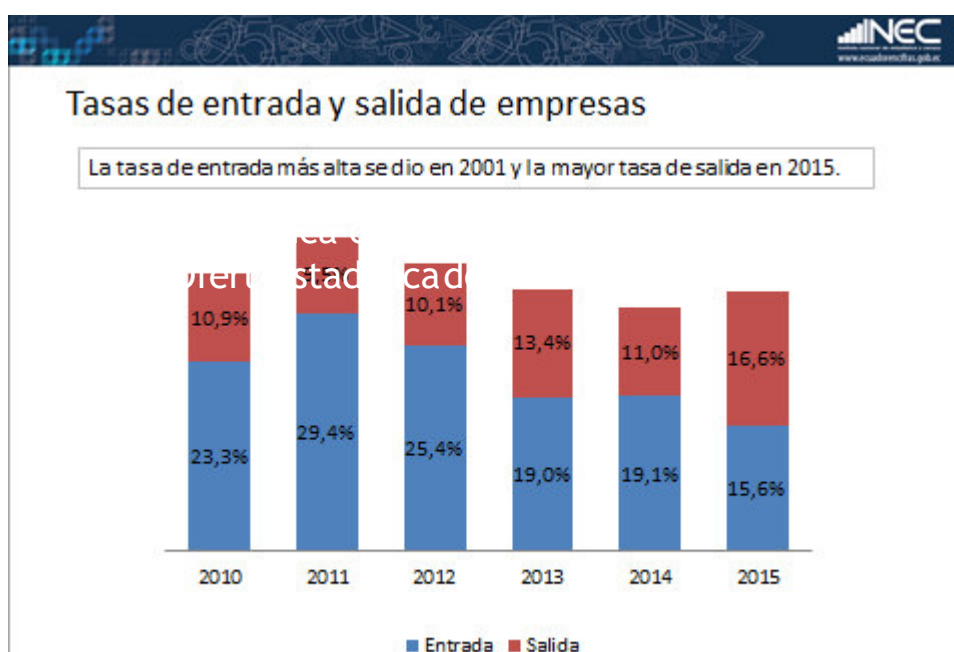
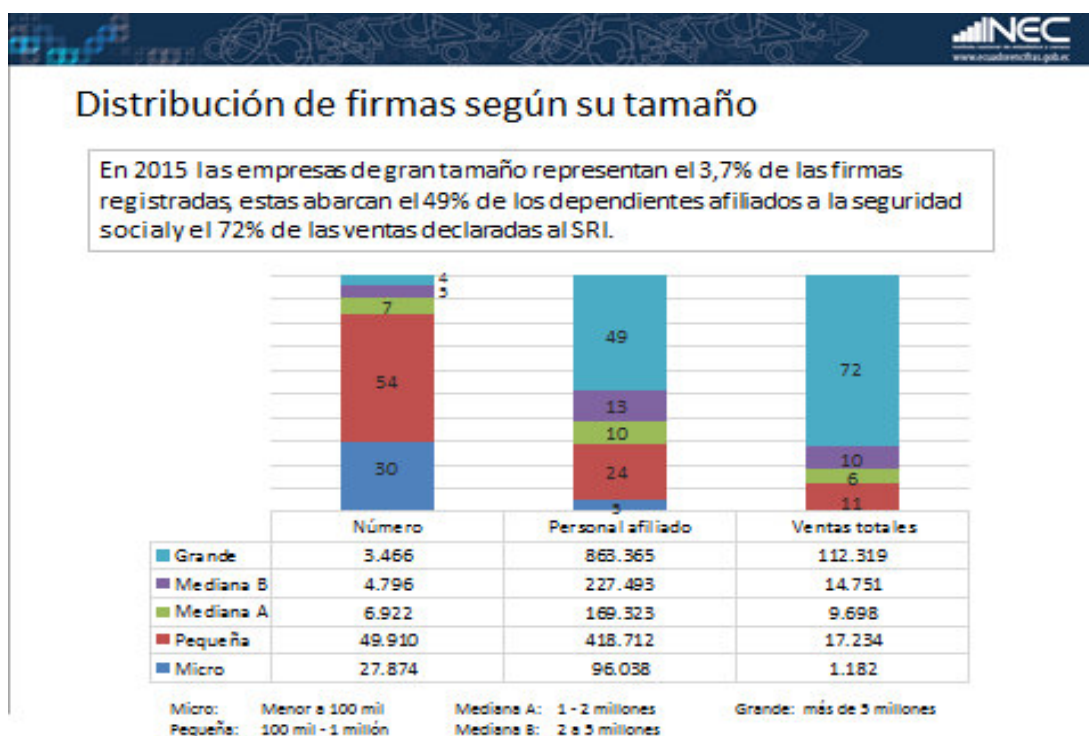
| | Oportunidades Percibidas | Capacidades Percibidas | Miedo al fracaso | Intención de Empezar | Gente considera a empezar un negocio buena | Gente considera a que desarrollar negocio exitoso |
|--------------------|--------------------------|------------------------|------------------|----------------------|--|---|
| 2013 Menores de 65 | 67.8% | 87.9% | 33.3% | 66.0% | 66.4% | 66.7% |
| 2013 Senior | 54.8% | 81.3% | 31.3% | 53.1% | 67.7% | 74.2% |
| 2014 Menores de 65 | 72.7% | 87.5% | 32.1% | 59.9% | 64.9% | 65.0% |
| 2014 Senior | 64.3% | 78.6% | 21.4% | 64.3% | 46.4% | 48.1% |

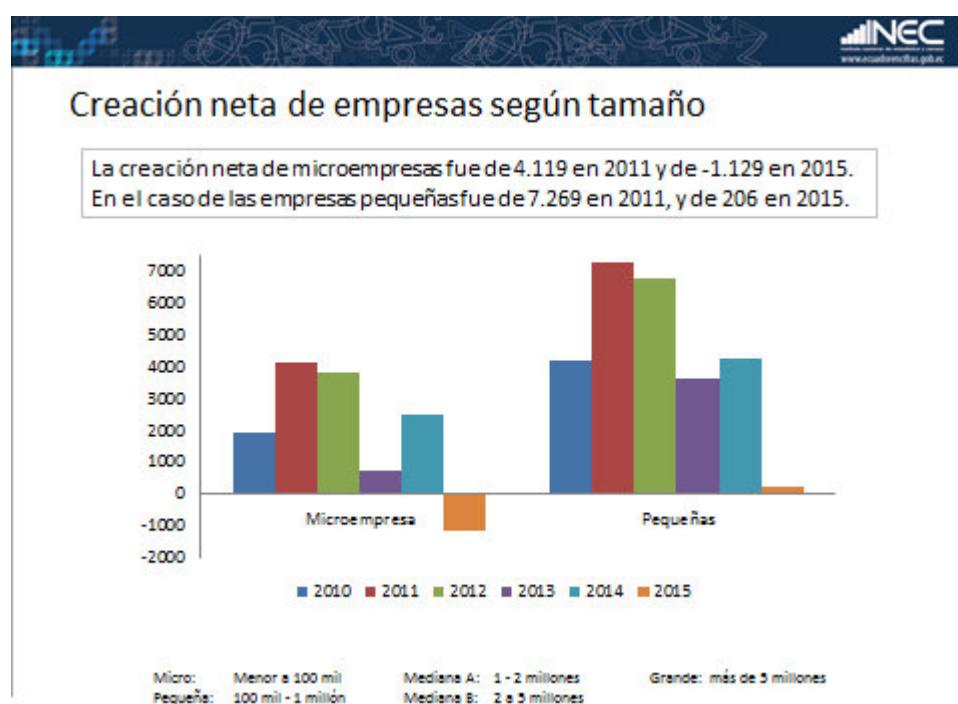
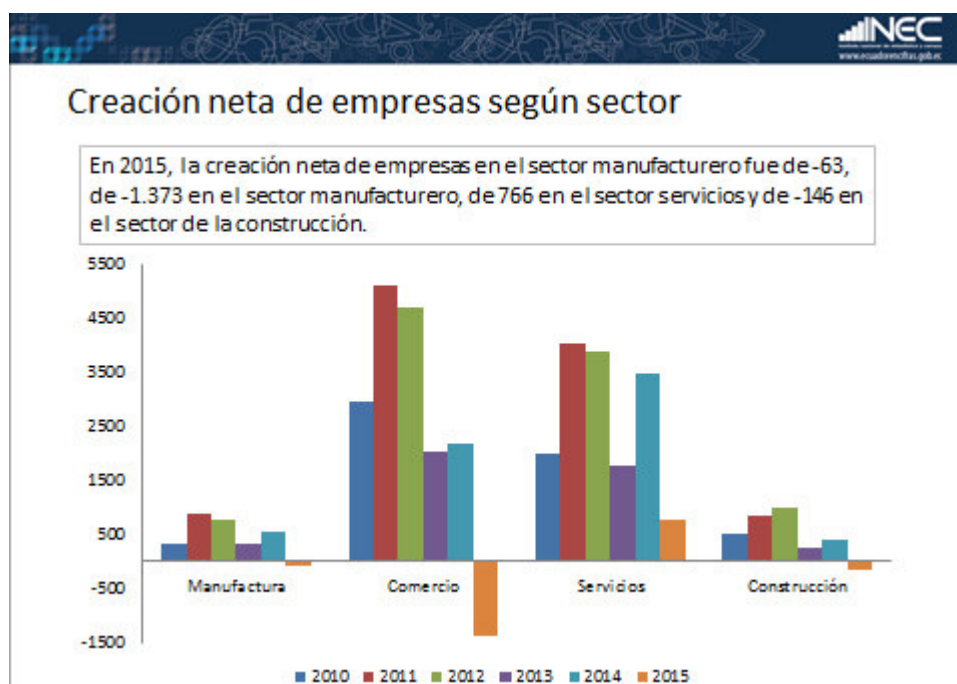


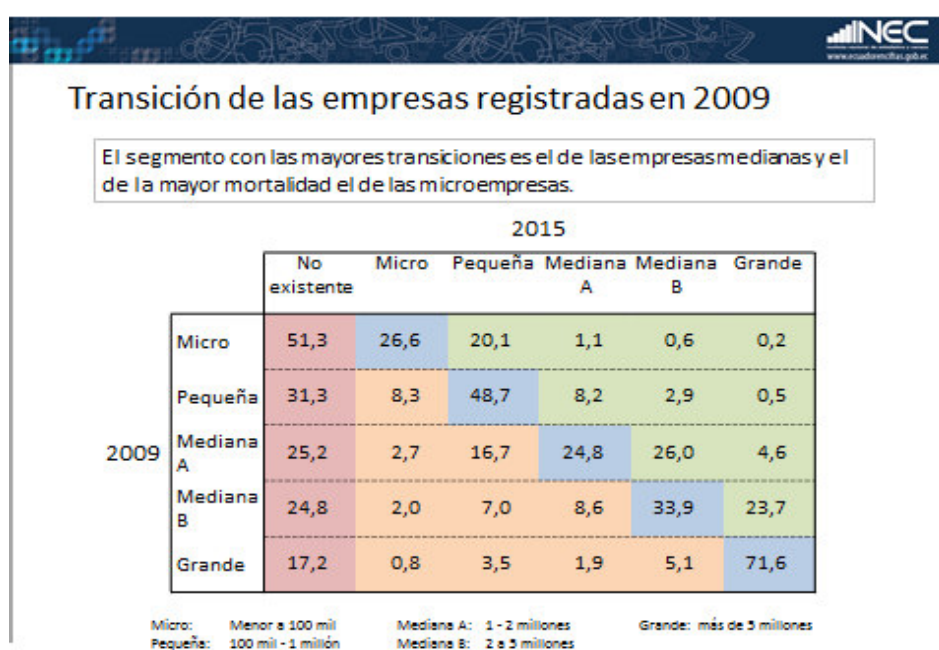
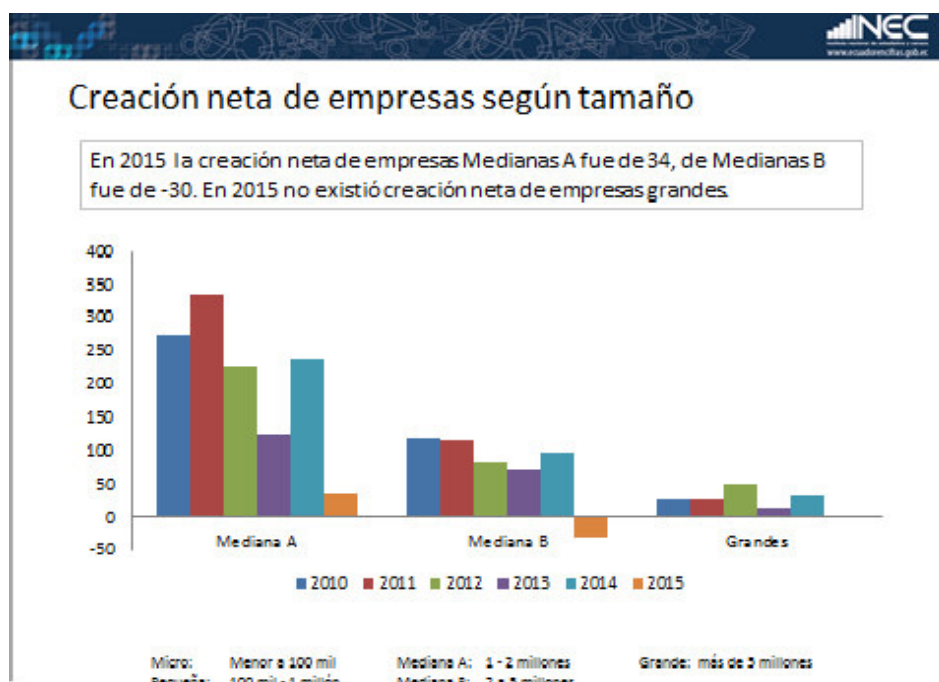


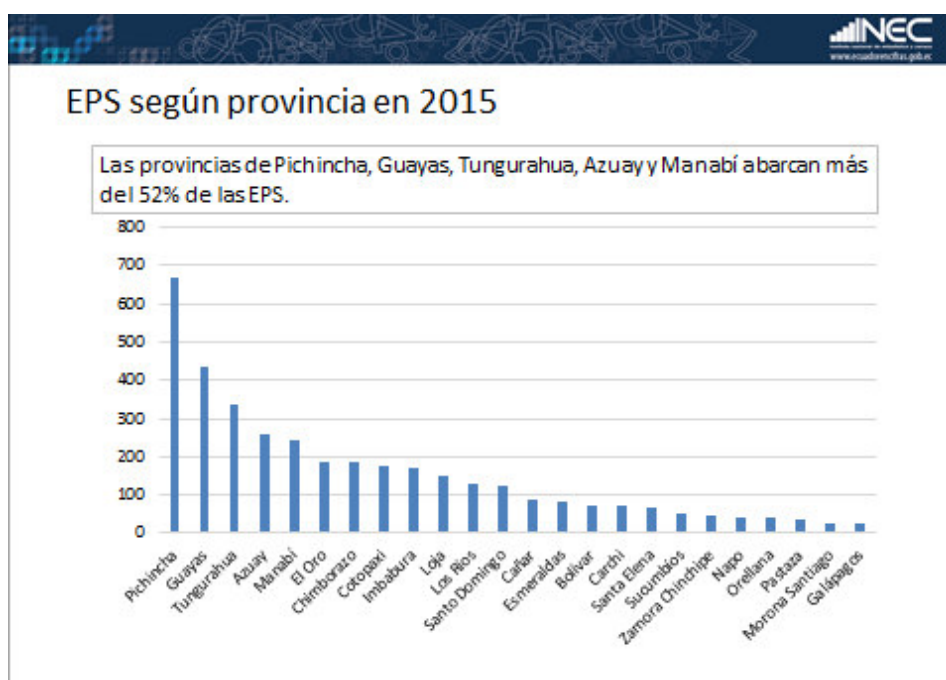
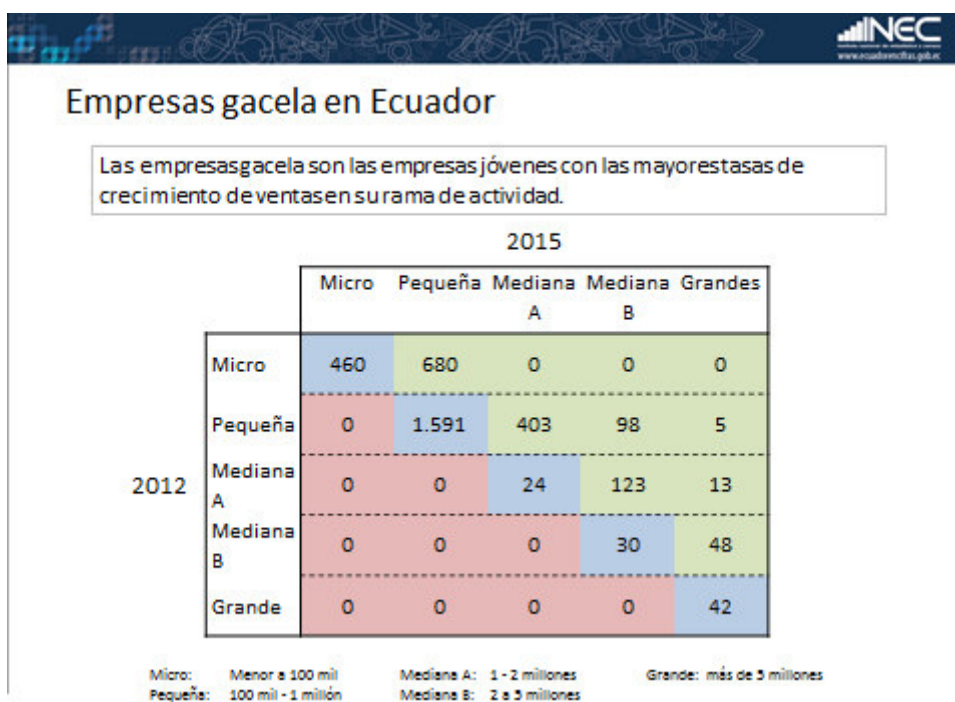
Swett, J.P. (2017) En Latinoamérica el emprendimiento llegó para quedarse

ESTADÍSTICAS Y CIFRAS INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS INEC 2017



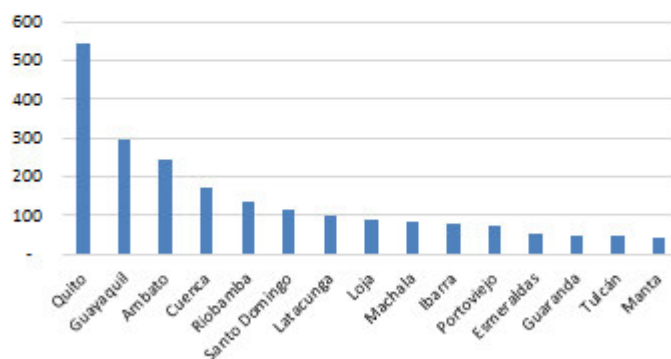






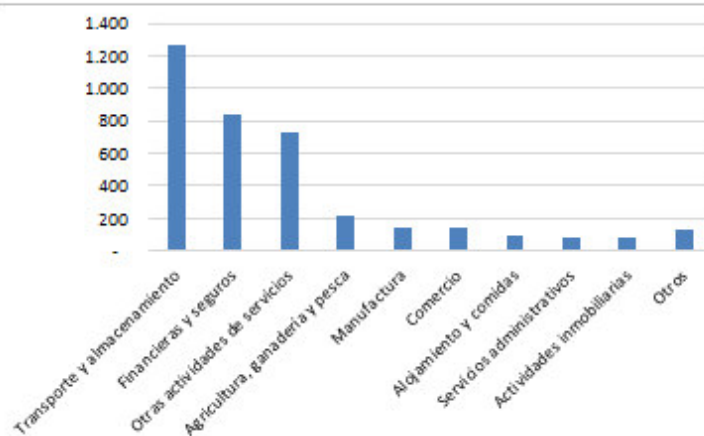
Cantones con el mayor número de EPS en 2015

Las EPS están presentes en 204 cantones del país, pero cerca del 57% de las mismas se concentra en tan solo 15 cantones.



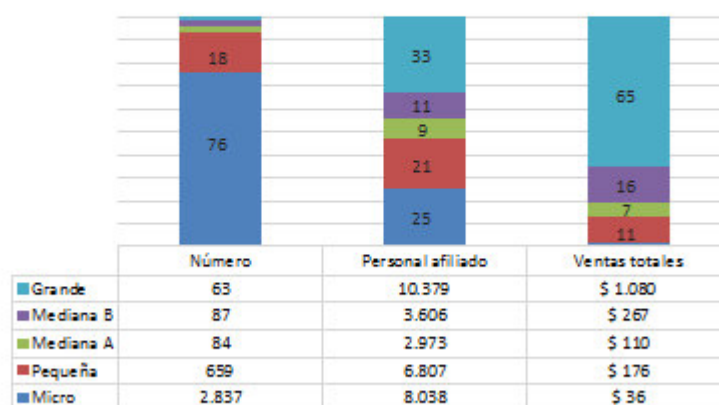
EPS según sector económico en 2015

El 34% de las EPS tiene como actividad principal el transporte, un 23% las actividades financieras y un 20% otros servicios (sindicatos, funerarios o asociaciones civiles con fines económicos).



EPS según tamaño en 2015

El 76% de las EPS son microempresas que abarcan el 25% del personal afiliado y el 2% de las ventas.



Micro: Menor a 100 mil
Pequeña: 100 mil - 1 millón

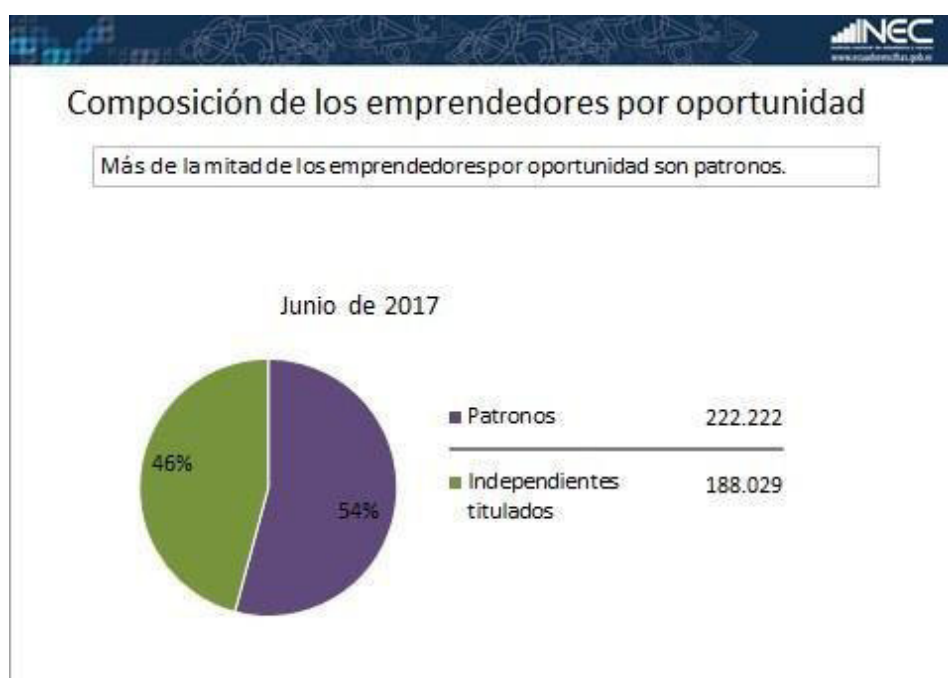
Mediana A: 1 - 2 millones
Mediana B: 2 a 3 millones

Grande: más de 3 millones

La población ocupada en junio de 2017

En junio de 2017 el 33% de la población ocupada consiste de cuenta propia y cerca de un 3% de patronos. Es decir, un 36% de emprendedores.









GARY FLOR GARCÍA, PhD (c)

ECUADOR EN LOS INDICADORES DE EMPRENDIMIENTO

| PAISES | DB (190) | IGC (138) | GEDI (137) | ICSED (60) | GII (127) | GEM (66) |
|------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| AÑOS | 2017 | 2016- 2017 | 2017 | 2017 | 2016- 2017 | 2016 |
| ARGENTINA | 116 | 104 | 83 | 39 | 76 | 16 |
| BOLIVIA | 149 | 121 | 97 | 56 | 106 | sd |
| BRASIL | 123 | 81 | 98 | 38 | 69 | 10 |
| CHILE | 57 | 33 | 18 | 33 | 46 | 7 |
| COLOMBIA | 53 | 61 | 44 | 45 | 65 | 5 |
| ECUADOR | 114 | 91 | 91 | 57 | 92 | 2 |
| PERÚ | 54 | 67 | 67 | 48 | 70 | 6 |
| URUGUAY | 90 | 73 | 50 | 44 | 67 | 20 |
| VENEZUELA | 187 | 130 | 128 | 59 | sd | sd |
| PARAGUAY | 106 | 117 | 111 | sd | 85 | sd |
| MÉXICO | 47 | 51 | 71 | 42 | 58 | 36 |
| COSTA RICA | 62 | 54 | 58 | 43 | 53 | sd |
| PANAMA | 70 | 42 | 68 | 58 | 63 | 22 |

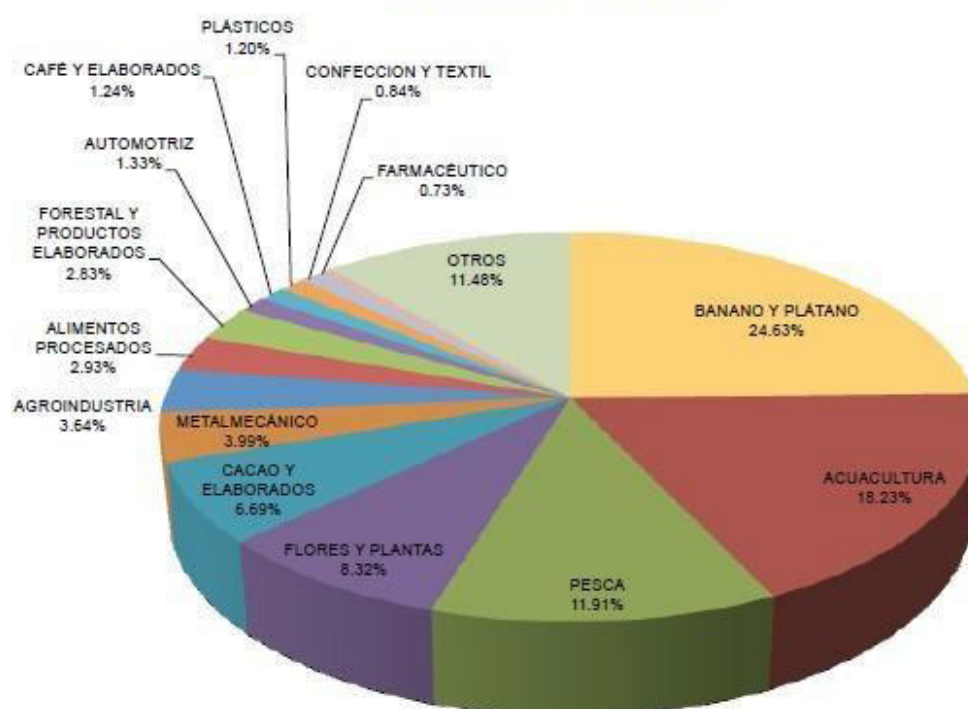
Resumen de Exportaciones No Petroleras por Sectores

Enero – Diciembre 2016

| MILES USD FOB / TON (ENE-DIC) | | | | | | VARIACIONES (ENE-DIC) | | |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------|---------|
| SECTOR | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2014-2015 | |
| | FOB | TON | FOB | TON | FOB | TON | FOB% | TON% |
| BANANO Y PL.. | 2.577.188 | 5.947.993 | 2.808.119 | 6.267.766 | 2.734.164 | 6.166.46 | 8,96% | 5,38% |
| ACUACULTU.. | 2.538.764 | 299.941 | 2.307.812 | 345.178 | 2.611.746 | 374.25 | -9,10% | 15,08% |
| PESCA | 1.677.768 | 462.791 | 1.341.875 | 422.510 | 1.319.738 | 447.36 | -20,02% | -8,70% |
| FLORES Y PL.. | 921.907 | 166.136 | 823.899 | 146.621 | 806.198 | 143.93 | -10,63% | -11,75% |
| CACAO Y ELA.. | 710.151 | 223.341 | 812.382 | 257.696 | 750.030 | 253.01 | 14,40% | 15,38% |
| OTROS | 1.316.216 | 267.361 | 1.049.055 | 274.764 | 662.123 | 313.54 | -20,30% | 2,77% |
| AGROINDUST.. | 450.635 | 421.179 | 460.397 | 459.742 | 530.787 | 584.74 | 2,17% | 9,16% |
| METALMECÁ.. | 536.811 | 175.424 | 467.685 | 170.775 | 451.794 | 174.11 | -12,88% | -2,65% |
| ALIMENTOS P.. | 441.343 | 311.231 | 419.577 | 300.847 | 389.951 | 266.62 | -4,93% | -3,34% |
| FORESTAL Y .. | 361.991 | 713.526 | 375.367 | 553.987 | 388.654 | 812.18 | 3,70% | -22,36% |
| CAFÉ Y ELAB.. | 178.258 | 31.630 | 146.516 | 24.097 | 148.550 | 24.70 | -17,81% | -23,81% |
| PLÁSTICOS | 183.664 | 99.912 | 152.796 | 95.096 | 131.845 | 86.37 | -16,81% | -4,82% |
| CONFECCION.. | 138.010 | 29.347 | 105.571 | 24.262 | 99.117 | 24.14 | -23,51% | -17,33% |
| FRUTAS NO T.. | 67.824 | 117.100 | 80.228 | 123.833 | 97.472 | 143.17 | 18,29% | 5,75% |
| AUTOMOTRIZ | 186.561 | 41.717 | 150.191 | 22.728 | 88.765 | 19.55 | -19,50% | -45,52% |
| FARMACÉUTI.. | 47.599 | 2.274 | 67.702 | 1.913 | 52.673 | 2.38 | 42,23% | -15,85% |
| CUIDADO PE.. | 44.989 | 24.148 | 48.720 | 18.888 | 33.003 | 16.72 | 8,29% | -21,78% |
| CUERO Y CAL.. | 53.374 | 13.249 | 39.115 | 10.571 | 30.170 | 8.11 | -26,72% | -20,21% |
| ARTESANÍAS .. | 15.516 | 1.885 | 13.169 | 1.401 | 11.687 | 1.29 | -15,13% | -25,68% |

Fuente: PROECUADOR

**EXPORTACIONES NO PETROLERAS
PRINCIPALES GRUPOS DE PRODUCTOS
%Participación, Ene-Abr 2015**



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Evolución de las Exportaciones No Petroleras de Sectores por Destino

| AGROINDUSTRIA MILES USD FOB (ENE-DIC) | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PAÍS | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| | FOB | TON | FOB | TON | FOB ₡ | TON |
| MÉXICO | 3.582 | 4.224 | 21.230 | 30.905 | 27.913 | 35.816 |
| ESPAÑA | 3.296 | 2.093 | 4.686 | 5.411 | 22.325 | 31.981 |
| BRASIL | 2.455 | 1.856 | 2.038 | 1.992 | 17.650 | 22.618 |
| PAÍSES BAJOS | 28.704 | 27.985 | 13.632 | 9.587 | 15.745 | 9.598 |
| ALEMANIA | 16.251 | 15.177 | 12.901 | 9.331 | 13.459 | 10.313 |
| CHILE | 22.199 | 16.193 | 10.689 | 9.237 | 11.773 | 10.013 |
| REPÚBLICA DOMINICANA | 7.064 | 7.718 | 2.298 | 2.929 | 9.215 | 12.215 |
| PERÚ | 8.138 | 5.757 | 6.981 | 5.600 | 7.484 | 5.392 |

| VARIACIONES AGROINDUSTRIA (ENE-DIC) | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|---------|-----------|----------|------------|-------|
| PAÍS | 2014-2015 | | 2015-2016 | | PART. 2016 | |
| | FOB% | TON% | FOB% | TON% | FOB% ₡ | TON% |
| MÉXICO | 492,72% | 631,64% | 31,48% | 15,89% | 5,26% | 6,13% |
| ESPAÑA | 48,26% | 158,48% | 356,91% | 491,08% | 4,21% | 5,47% |
| BRASIL | -16,97% | 7,34% | 765,96% | 1035,49% | 3,33% | 3,87% |
| PAÍSES BAJOS | -52,51% | -65,74% | 15,51% | 0,11% | 2,97% | 1,64% |
| ALEMANIA | -20,61% | -38,52% | 4,32% | 10,53% | 2,54% | 1,76% |
| CHILE | -50,95% | -42,95% | 8,12% | 8,40% | 2,22% | 1,71% |
| REPÚBLICA DOMINICANA | -67,47% | -62,05% | 301,09% | 317,06% | 1,74% | 2,09% |
| PERÚ | -14,21% | -2,71% | 7,21% | -3,72% | 1,41% | 0,92% |
| CANADÁ | 60,11% | 46,98% | 38,15% | 39,24% | 1,02% | 0,43% |

Fuente: PROECUADOR

| ALIMENTOS PROCESADOS MILES USD FOB (ENE-DIC) | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| PAÍS | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
| | FOB | TON | FOB | TON | FOB ₡ | TON |
| ESPAÑA | 7.245 | 6.169 | 7.610 | 5.744 | 8.442 | 6.003 |
| VENEZUELA | 17.496 | 12.666 | 10.613 | 7.081 | 6.937 | 5.299 |
| MÉXICO | 3.697 | 1.230 | 4.191 | 1.097 | 5.212 | 1.192 |
| BÉLGICA | 6.450 | 4.636 | 4.276 | 3.442 | 4.719 | 2.854 |
| RUSIA | 7.136 | 15.106 | 3.813 | 7.586 | 4.583 | 9.443 |
| ALEMANIA | 4.526 | 5.940 | 3.707 | 2.146 | 4.446 | 2.302 |
| PANAMÁ | 4.244 | 3.781 | 2.514 | 1.723 | 4.171 | 2.724 |
| ISRAEL | 5.156 | 3.499 | 4.797 | 3.300 | 4.106 | 3.795 |

| VARIACIONES ALIMENTOS PROCESADOS (ENE-DIC) | | | | | | |
|--|-----------|---------|-----------|---------|------------|-------|
| PAÍS | 2014-2015 | | 2015-2016 | | PART. 2016 | |
| | FOB% | TON% | FOB% | TON% | FOB% ₡ | TON% |
| ESPAÑA | 5,04% | -6,89% | 10,94% | 4,51% | 2,16% | 2,25% |
| VENEZUELA | -39,34% | -44,09% | -34,64% | -25,17% | 1,78% | 1,99% |
| MÉXICO | 13,36% | -10,78% | 24,35% | 8,68% | 1,34% | 0,45% |
| BÉLGICA | -33,71% | -25,76% | 10,37% | -17,10% | 1,21% | 1,07% |
| RUSIA | -46,57% | -49,78% | 20,20% | 24,48% | 1,18% | 3,54% |
| ALEMANIA | -18,10% | -63,88% | 19,96% | 7,31% | 1,14% | 0,86% |
| PANAMÁ | -40,75% | -54,42% | 65,88% | 58,09% | 1,07% | 1,02% |
| ISRAEL | -6,96% | -5,69% | -14,41% | 15,01% | 1,05% | 1,42% |
| REINO UNIDO | -18,95% | -11,32% | 11,29% | 30,26% | 0,80% | 0,94% |

Fuente: PROECUADOR

**ALCOHOL ETÍLICO SIN DESNATURALIZAR CON GRADO
ALCOHÓLICO VOLUMÉTRICO SUP O IGUAL AL 80% VOL**

| ALIMENTOS PROCESADOS MILES USD FOB (ENE-ABR) | | | | | | | | | |
|--|---------------------------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| SUBPARTIDA | DESCRIPCIÓN | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| | | FOB | TON | FOB | TON | FOB | TON | FOB | TON |
| 0811.90.99.00 | LAS DEMÁS FRUTAS Y OTR.. | 8.700 | 5.236 | 10.499 | 6.272 | 10.277 | 6.352 | 9.805 | 5.983 |
| 2008.19.90.00 | LOS DEMÁS CONSERVAS D.. | 4.425 | 3.189 | 6.136 | 4.475 | 6.624 | 4.796 | 1.143 | 785 |
| 2207.10.00.00 | ALCOHOL ETÍLICO SIN DES.. | 3.581 | 3.202 | 4.108 | 4.020 | 3.005 | 2.821 | 1.957 | 1.992 |
| 0803.10.20.00 | PLÁTANOS SECOS | 5.726 | 13.912 | 3.752 | 7.285 | 2.606 | 4.330 | 2.741 | 4.120 |
| 2005.99.90.00 | LAS DEMÁS HORTALIZAS Y .. | 154 | 34 | 1.234 | 737 | 2.379 | 1.376 | 2.212 | 1.343 |
| 2309.10.90.00 | LOS DEMÁS ALIMENTOS PA.. | | | 102 | 22 | 2.271 | 179 | 2.111 | 199 |
| 2309.90.20.90 | LOS DEMAS.(PARA PRODU.. | 465 | 415 | 701 | 510 | 1.842 | 823 | 1.169 | 570 |
| 2008.99.30.00 | LAS DEMÁS CONSERVAS D.. | 704 | 580 | 1.341 | 1.122 | 1.508 | 1.071 | 1.501 | 1.117 |
| 2106.90.10.00 | PREPARACIONES ALIMENTI.. | 37 | 12 | 684 | 255 | 1.293 | 498 | 884 | 325 |
| 1704.10.10.00 | CHICLES Y DEMÁS GOMAS .. | 2.600 | 1.004 | 2.641 | 977 | 1.146 | 455 | 1.117 | 382 |


| VARIACIONES DE ALIMENTOS PROCESADOS (ENE-ABR) | | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------|----------|-----------|---------|-----------|---------|
| SUBPARTIDA | DESCRIPCIÓN | 2014-2015 | | 2015-2016 | | 2016-2017 | |
| | | FOB% | TON% | FOB% | TON% | FOB% | TON% |
| 0811.90.99.00 | LAS DEMÁS FRUTAS Y OTRO.. | 20,68% | 19,79% | -2,12% | 1,27% | -4,59% | -5,80% |
| 2008.19.90.00 | LOS DEMÁS CONSERVAS DE.. | 38,67% | 40,35% | 7,95% | 7,16% | -82,75% | -83,62% |
| 2207.10.00.00 | ALCOHOL ETÍLICO SIN DESN.. | 14,71% | 25,54% | -26,86% | -29,82% | -34,86% | -29,40% |
| 0803.10.20.00 | PLÁTANOS SECOS | -34,47% | -47,64% | -30,55% | -40,56% | 5,17% | -4,83% |
| 2005.99.90.00 | LAS DEMÁS HORTALIZAS Y - .. | 698,74% | 2101,01% | 92,83% | 86,67% | -7,02% | -2,42% |
| 2309.10.90.00 | LOS DEMÁS ALIMENTOS PAR.. | 0,00% | 0,00% | 2131,94% | 726,12% | -7,06% | 11,04% |
| 2309.90.20.90 | LOS DEMAS.(PARA PRODUC.. | 50,76% | 22,79% | 162,70% | 61,53% | -36,52% | -30,78% |
| 2008.99.30.00 | LAS DEMÁS CONSERVAS DE .. | 90,51% | 90,32% | 12,46% | -4,52% | -0,43% | 4,26% |
| 2106.90.10.00 | PREPARACIONES ALIMENTIC.. | 1773,89% | 1987,56% | 89,04% | 94,90% | -31,65% | -34,66% |
| 1704.10.10.00 | CHICLES Y DEMÁS GOMAS D.. | 1,59% | -2,68% | -56,61% | -53,40% | -2,50% | -16,14% |


CAFÉ Y ELABORADOS MILES USD FOB (ENE-ABR)


| SUBPARTIDA | DESCRIPCIÓN | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|---------------|--------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | | FOB | TON | FOB | TON | FOB ₡ | TON | FOB | TON |
| 2101.11.00.00 | EXTRACTOS, ESENCIAS Y .. | 49.049 | 7.247 | 44.539 | 6.038 | 33.308 | 5.621 | 31.562 | 4.580 |
| 0901.11.90.00 | LOS DEMÁS CAFÉS SIN TO.. | 8.752 | 3.527 | 4.808 | 1.616 | 6.039 | 1.631 | 6.231 | 1.681 |
| 0901.21.10.00 | CAFE TOSTADO EN GRANO.. | 260 | 25 | 823 | 286 | 140 | 10 | 53 | 6 |
| 0901.21.20.00 | CAFÉ TOSTADO MOLIDO SI.. | 86 | 10 | 70 | 9 | 136 | 17 | 142 | 19 |
| 0901.90.00.00 | LOS DEMAS CAFES EXCEP.. | 26 | 2 | 22 | 1 | 22 | 4 | 15 | 1 |
| 0901.22.00.00 | CAFÉ TOSTADO DESCAFEI.. | 13 | 2 | 17 | 2 | 15 | 2 | 17 | 2 |
| 0901.11.10.00 | PARA SIEMBRA | | | | | 8 | 2 | | |
| 0901.12.00.00 | CAFE DESCAFEINADO | | | | | 3 | 0 | | |
| 2101.12.00.00 | PREPARACIONES A BASE D.. | | | 16 | 2 | | | | |


VARIACIONES DE CAFÉ Y ELABORADOS (ENE-ABR)


| SUBPARTIDA | DESCRIPCIÓN | 2014-2015 | | 2015-2016 | | 2016-2017 | | PART. 2016 | |
|---------------|----------------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------------|--------|
| | | FOB% | TON% | FOB% | TON% | FOB% | TON% | FOB% ₡ | TON% |
| 2101.11.00.00 | EXTRACTOS, ESENCIAS Y C.. | -9,20% | -16,68% | -25,22% | -6,90% | -5,24% | -18,53% | 83,96% | 77,13% |
| 0901.11.90.00 | LOS DEMÁS CAFÉS SIN TOS.. | -45,07% | -54,20% | 25,62% | 0,99% | -1,61% | 1,97% | 15,22% | 22,39% |
| 0901.21.10.00 | CAFE TOSTADO EN GRANO .. | 216,44% | 1032,14% | -83,05% | -96,59% | -62,14% | -41,52% | 0,35% | 0,13% |
| 0901.21.20.00 | CAFÉ TOSTADO MOLIDO SIN .. | -18,70% | -11,19% | 94,11% | 86,86% | 4,50% | 9,85% | 0,34% | 0,23% |
| 0901.90.00.00 | LOS DEMAS CAFES EXCEPT.. | -17,98% | -63,43% | 0,25% | 603,01% | -31,60% | -79,25% | 0,05% | 0,06% |
| 0901.22.00.00 | CAFÉ TOSTADO DESCAFEIN.. | 30,41% | 4,81% | -11,51% | -21,41% | 9,69% | 18,69% | 0,04% | 0,02% |
| 0901.11.10.00 | PARA SIEMBRA | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | -100,00% | -100,00% | 0,02% | 0,03% |
| 0901.12.00.00 | CAFE DESCAFEINADO | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | -100,00% | -100,00% | 0,01% | 0,00% |
| 2101.12.00.00 | PREPARACIONES A BASE DE.. | 0,00% | 0,00% | -100,00% | -100,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |


| | | | | |
|--|--|--------------|---|--------------------------|
|  | AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA | | CÓDIGO: INF-ARCSA-BPM-AL-009 | |
| | INFORME DE INSPECCIÓN DE VIGILANCIA | | FECHA R.: 27/11/2013 REVISIÓN: 1 | |
| FECHA EMISIÓN: TÉCNICO(S) ASIGNADO(S): NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA INSPECCIONADA: | | | | |
| FECHAS Y HORAS DE INSPECCION REALIZADAS | | | | |
| DÍA 1: | | DÍA 2: | | DÍA 3: |
| HORA INICIO: | HORA FINAL: | HORA INICIO: | HORA FINAL: | HORA INICIO: HORA FINAL: |
| LÍNEA/S A SER INSPECCIONADAS | | | LISTA DE PRODUCTOS QUE PERTENECEN A LA LÍNEA | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| DETALLES DE HALLAZGOS ENCONTRADOS | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO | | | | |
| | | | | |
| PLAZO DE CIERRE | | CRÍTICO | MENOR <input type="checkbox"/> | ART. DE LA NORMA |
| DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO | | | | |
| | | | | |
| PLAZO DE CIERRE | | CRÍTICO | MENOR <input type="checkbox"/> | ART. DE LA NORMA |
| DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO | | | | |
| | | | | |
| PLAZO DE CIERRE | | CRÍTICO | MENOR <input type="checkbox"/> | ART. DE LA NORMA |
| DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO | | | | |
| | | | | |
| PLAZO DE CIERRE | | CRÍTICO | MENOR <input type="checkbox"/> | ART. DE LA NORMA |
| DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO | | | | |
| | | | | |
| PLAZO DE CIERRE | | CRÍTICO | MENOR <input type="checkbox"/> | ART. DE LA NORMA |
| CONCLUSIONES DE LA INSPECCIÓN | | | | |
| | | | CUMPLE | NO CUMPLE |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Declaro haber realizado la inspección libre de cualquier presión que pudiese haber afectado mi profesionalismo o imparcialidad. | | | OBSERVACIONES | |
| TÉCNICO(S) ASIGNADO(S) | | | | |
| NOMBRE: | | | | |
| FIRMA | | | | |
| NOMBRE: | | | | |
| FIRMA | | | | |
| Conforme al REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ALIMENTOS PROCESADOS. Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696 de 4 de Noviembre del 2002. | | | | |


|  LISTA DE VERIFICACIÓN REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 | | |
|---|--|--------|----|-----|---------------|---|--|--|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES | | | |
| | | SI | NO | N/A | | | | |
| REQUISITOS DE LAS INSTALACIONES | | | | | | | | |
| (Norma Aplicable: Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados) | | | | | | | | |
| Condiciones mínimas básicas y localización (Art. 3 y Art. 4) | | | | | | | | |
| 1 | El establecimiento está protegido de focos de insalubridad? | | | | | | | |
| 2 | El diseño y distribución de las áreas permite una apropiada limpieza, desinfección y mantenimiento evitando o minimizando los riesgos de contaminación y alteración? | | | | | | | |
| Diseño y Construcción (Art. 5) | | | | | | | | |
| 3 | Ofrece protección contra polvo, materias extrañas, insectos, roedores, aves y otros elementos del ambiente exterior? | | | | | | | |
| 4 | El establecimiento tiene una construcción es sólida y dispone de espacio suficiente para la instalación; operación y mantenimiento de los equipos? | | | | | | | |
| 5 | Las áreas interiores están divididas de acuerdo al grado de higiene y al riesgo de contaminación? | | | | | | | |
| Condiciones específicas de las áreas, estructuras internas y accesorios. (Art. 6) | | | | | | | | |
| 1. Distribución de áreas | | | | | | | | |
| 6 | Las áreas están distribuidos y señalizados de acuerdo al flujo hacia adelante | | | | | | | |
| 7 | Las áreas críticas permiten un apropiado mantenimiento, limpieza, desinfección y desinfestación | | | | | | | |
| 8 | Los elementos inflamables, están ubicados en área alejada y adecuada lejos del proceso? | | | | | | | |
| 2. Pisos, paredes, techos y drenajes | | | | | | | | |
| 9 | Permiten la limpieza y están en adecuadas condiciones de limpieza? | | | | | | | |
| 10 | Los drenajes del piso cuentan con protección? | | | | | | | |
| 11 | En las áreas críticas las uniones entre pisos y paredes son cóncavas? | | | | | | | |
| 12 | Las áreas donde las paredes no terminan unidas totalmente al techo, se encuentran inclinadas para evitar acumulación de polvo? | | | | | | | |
| 13 | Cuenta con techos falsos techos y demás instalaciones suspendidas facilitan la limpieza y mantenimiento? | | | | | | | |
| 3. Ventana, puertas y otras aberturas | | | | | | | | |
| 14 | En áreas donde el producto esté expuesto, las ventanas, repisas y otras aberturas evitan la acumulación de polvo | | | | | | | |
| 15 | Las ventanas son de material no astillable y tienen protección contra roturas | | | | | | | |
| 16 | Las ventanas no deben tener cuerpos huecos y permanecen sellados | | | | | | | |
| 17 | En caso de comunicación al exterior cuenta con sistemas de protección a prueba de insectos, roedores, etc.? | | | | | | | |
| 18 | Las puertas se encuentran ubicadas y construidas de forma que no contamine el alimento, faciliten el flujo regular del proceso y limpieza de la planta. | | | | | | | |
| 19 | Las áreas en donde el alimento este expuesto no tiene puertas de acceso directo desde el exterior, o cuenta con un sistema de seguridad que lo cierre automáticamente, | | | | | | | |


|  Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria | | REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 | |
|---|--|---|----|-----|---|--|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES | |
| | | SI | NO | N/A | | |
| 6. Escaleras, Elevadores y Estructuras Complementarias (rampas, plataformas). | | | | | | |
| 20 | Están ubicadas sin que causen contaminación o dificulten el proceso | | | | | |
| 21 | Proporcionan facilidades de limpieza y mantenimiento | | | | | |
| 22 | Poseen elementos de protección para evitar la caída de objetos y materiales extraños | | | | | |
| 5. Instalaciones eléctricas y redes de agua | | | | | | |
| 23 | Es abierta y los terminales están adosados en paredes o techos en áreas críticas existe un procedimiento de inspección y limpieza. | | | | | |
| 24 | Se ha identificado y rotulado las líneas de flujo de acuerdo a la norma INEN | | | | | |
| 6. Iluminación | | | | | | |
| 25 | Cuenta con iluminación adecuada y protegida a fin de evitar la contaminación física en caso de rotura. | | | | | |
| 7. Calidad de Aire y Ventilación | | | | | | |
| 26 | Se dispone de medios adecuados de ventilación para prevenir la condensación de vapor, entrada de polvo y remoción de calor | | | | | |
| 27 | Se evita el ingreso de aire desde un área contaminada a una limpia, y los equipos tienen un programa de limpieza adecuado. | | | | | |
| 28 | Los sistemas de ventilación evitan la contaminación del alimento, están protegidas con mallas de material no corrosivo | | | | | |
| 29 | Sistema de filtros sujeto a programas de limpieza | | | | | |
| 8. Control de temperatura y humedad ambiental | | | | | | |
| 30 | Se dispone de mecanismos para controlar la temperatura y humedad del ambiente | | | | | |
| 9. Instalaciones Sanitarias | | | | | | |
| 31 | Se dispone de servicios higiénicos, duchas y vestuarios en cantidad suficiente e independientes para hombres y mujeres | | | | | |
| 32 | Las instalaciones sanitarias no tienen acceso directo a las áreas de Producción. | | | | | |
| 33 | Se dispone de dispensador de jabón, papel higiénico, implementos para secado de manos, recipientes cerrados para depósito de material usado en las instalaciones sanitarias | | | | | |
| 34 | Se dispone de dispensadores de desinfectante en las áreas críticas | | | | | |
| 35 | Se ha dispuesto comunicaciones o advertencias al personal sobre la obligatoriedad de lavarse las manos después de usar los sanitarios y antes de reiniciar las labores de producción | | | | | |
| Servicios de planta – facilidades (Art. 7 numeral 1; y Art. 26)) | | | | | | |
| 1. Suministro de agua | | | | | | |
| 36 | Dispone de un abastecimiento y sistema de distribución adecuado de agua? | | | | | |
| 37 | Se utiliza agua potable o tratada para la limpieza y lavado de materia prima, equipos y objetos que entran en contacto con los alimentos | | | | | |
| 38 | Los sistemas de agua no potable se encuentran diferenciados de los de agua potable | | | | | |


|  Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria | | REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 | |
|---|---|---|----|-----|---|--|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES | |
| | | SI | NO | N/A | | |
| 40 | Se garantiza la inocuidad del agua re utilizada | | | | | |
| 2. Suministros de vapor | | | | | | |
| 41 | El generador de vapor dispone de filtros para retención de partículas, y usa químicos de grado alimenticio | | | | | |
| 3. Disposición de desechos sólidos y líquidos | | | | | | |
| 42 | Se dispone de sistemas de recolección, almacenamiento, y protección para la disposición final de aguas negras, efluentes industriales y eliminación de basura | | | | | |
| 43 | Los drenajes y sistemas de disposición están diseñados y contruidos para evitar la contaminación | | | | | |
| 44 | Los residuos se remueven frecuentemente de las áreas de producción y evitan la generación de malos olores y refugio de plagas | | | | | |
| 45 | Están ubicadas las áreas de desperdicios fuera de las de producción y en sitios alejados de misma | | | | | |
| EQUIPOS Y UTENSILLOS (TÍTULO III, CAPÍTULO II) | | | | | | |
| (Art. 8) (Art. 29) CONDICIONES AMBIENTALES | | | | | | |
| 46 | Diseño y distribución está acorde a las operaciones a realizar | | | | | |
| 47 | Las superficies y materiales en contacto con el alimento, no representan riesgo de contaminación | | | | | |
| 48 | Se evita el uso de madera o materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente o se tiene certeza que no es una fuente de contaminación | | | | | |
| 49 | Los equipos y utensilios ofrecen facilidades para la limpieza, desinfección e inspección | | | | | |
| 50 | Las mesas de trabajo con las que cuenta son lisas, bordes redondeados, impermeables, inoxidables y de fácil limpieza | | | | | |
| 51 | Cuentan con dispositivos para impedir la contaminación del producto por lubricantes, refrigerantes, etc. | | | | | |
| 52 | Se usa lubricantes grado alimenticio en equipos e instrumentos ubicados sobre la línea de producción | | | | | |
| 53 | Las tuberías de conducción de materias primas y alimentos son resistentes, inertes, no porosos, impermeables y fácilmente desmontables | | | | | |
| 54 | Las tuberías fijas se limpian y desinfectan por recirculación de sustancias previstas para este fin | | | | | |
| 55 | El diseño y distribución de equipos permiten: flujo continuo del personal y del material | | | | | |
| (Art. 9) Monitoreo de los equipos | | | | | | |
| 56 | La instalación se realizó conforme a las recomendaciones del fabricante | | | | | |
| 57 | Provista de instrumentación e implementos de control adecuados | | | | | |
| 39 | En caso de usar hielo es fabricado con agua potable o tratada bajo normas nacionales o internacionales | | | | | |

|  Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria | | REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 | |
|---|--|---|----|-----|---|--|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES | |
| | | SI | NO | N/A | | |
| REQUISITOS HIGIÉNICOS DE FABRICACIÓN PERSONAL (TÍTULO IV, CAPÍTULO I) | | | | | | |
| Consideraciones Generales (Art. 10) | | | | | | |
| 58 | Se mantiene la higiene y el cuidado personal | | | | | |
| Educación y capacitación (Art. 11, Art. 28, Art. 50) | | | | | | |
| 59 | Se han implementado un programa de capacitación documentado, basado en BPM que incluye normas, procedimientos y precauciones a tomar | | | | | |
| 60 | El personal es capacitado en operaciones de empaque. | | | | | |
| 61 | El personal es capacitado en operaciones de fabricación | | | | | |
| Estado de Salud (Art. 12) | | | | | | |
| 62 | El personal manipulador de alimentos se somete a un reconocimiento médico antes de desempeñar funciones | | | | | |
| 63 | Se realiza reconocimiento médico periódico o cada vez que el personal lo requiere, y después de que ha sufrido una enfermedad infecto contagiosa | | | | | |
| 64 | Se toma las medidas preventivas para evitar que labore el personal sospechoso de padecer infecciosa susceptible de ser transmitida por alimentos | | | | | |
| Higiene y medidas de protección (Art. 13) | | | | | | |
| 65 | El personal dispone de uniformes que permitan visualizar su limpieza, se encuentran en buen estado y limpios | | | | | |
| 66 | El calzado es adecuado para el proceso productivo | | | | | |
| 67 | El uniforme es lavable o desechable y las operaciones de lavado se realiza en un lugar apropiado | | | | | |
| 68 | Se evidencia que el personal se lava las manos y desinfecta según procedimientos establecidos | | | | | |
| Comportamiento del personal (Art. 14) | | | | | | |
| 69 | El personal acata las normas establecidas que señalan la prohibición de fumar y consumir alimentos y bebidas | | | | | |
| 70 | El personal de áreas productivas mantiene el cabello cubierto, uñas cortas, sin esmalte, sin joyas, sin maquillaje, barba o bigote cubiertos durante la jornada de trabajo | | | | | |
| Áreas Restringidas (Art. 15) | | | | | | |
| 71 | Se prohíbe el acceso a áreas de proceso a personal no autorizado | | | | | |
| Señalética (Art. 16) | | | | | | |
| 72 | Se cuenta con sistema de señalización y normas de seguridad | | | | | |
| Normas Internas de Seguridad Y Salud (Art. 17) | | | | | | |
| 73 | Las visitas y el personal administrativo ingresan a áreas de proceso con las debidas protecciones y con ropa adecuada | | | | | |

|  Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria | | REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 | |
|---|---|---|----|-----|---|--|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES | |
| | | SI | NO | N/A | | |
| MATERIA PRIMA E INSUMOS (TÍTULO IV, CAPÍTULO II) | | | | | | |
| Inspección de materias primas e insumos (Art. 18, Art. 19) | | | | | | |
| 74 | No se aceptan materias primas e ingredientes que comprometan la inocuidad del producto en proceso | | | | | |
| Recepción y almacenamiento de materias primas e insumos (Art. 20, Art. 21) | | | | | | |
| 75 | La recepción y almacenamiento de materias primas e insumos se realiza en condiciones de manera que eviten su contaminación, alteración de su composición y daños físicos. | | | | | |
| 76 | Se cuenta con sistemas de rotación periódica de materias primas | | | | | |
| Recipientes, contenedores y empaques (Art. 22) | | | | | | |
| 77 | Son de materiales que no causen alteraciones o contaminaciones | | | | | |
| Traslado de insumos y materias primas (Art. 23) | | | | | | |
| 78 | Procedimientos de ingreso a área susceptibles a contaminación | | | | | |
| Manejo de materias primas e insumos (Art. 24, Art. 25) | | | | | | |
| 79 | se realiza la descongelación bajo condiciones controladas | | | | | |
| 80 | Al existir riesgo microbiológico no se vuelve a congelar | | | | | |
| 81 | La dosificación de aditivos alimentarios se realiza de acuerdo a límites establecidos en la normativa vigente | | | | | |
| OPERACIONES DE PRODUCCIÓN (TÍTULO IV, CAPÍTULO III) | | | | | | |
| Planificación del producción (Art. 27, Art. 33) | | | | | | |
| 82 | Se dispone de planificación de las actividades de producción | | | | | |
| Procedimientos y actividades de producción (Art. 28) (Art. 31) (Art. 33) (Art. 34) (Art. 35) (Art. 36) (Art. 39) (Art. 40) | | | | | | |
| 83 | Cuenta con procedimientos de producción validados y registros de fabricación de todas las operaciones efectuadas | | | | | |
| 84 | Se incluye puntos críticos donde fuere el caso con sus observaciones y advertencias | | | | | |
| 85 | Se cuenta con procedimientos de manejo de sustancias peligrosas, susceptibles de cambio, etc. | | | | | |
| 86 | Se realiza controles de las condiciones de operación (tiempo, temperatura, humedad, actividad acuosa (Aw), pH, presión, etc., cuando el proceso y naturaleza del alimento lo requiera | | | | | |
| 87 | Se cuenta con medidas efectivas que prevengan la contaminación física del alimento como instalando mallas, trampas, imanes, detectores de metal, etc. | | | | | |
| 88 | Se registran las acciones correctivas y medidas tomadas de anomalías durante el proceso de fabricación | | | | | |
| 89 | Se cuenta con procedimientos de destrucción o es naturalización irreversible de alimentos no aptos para ser reprocesados | | | | | |
| 90 | Se garantiza la inocuidad de los productos a ser reprocesados | | | | | |
| 91 | Los registros de control de producción y distribución son mantenidos por un período mínimo equivalente a la vida del producto | | | | | |
| Condiciones pre operacionales (Art. 30) | | | | | | |
| 92 | Los procedimientos de producción están disponibles | | | | | |

|  Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria | | REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 |
|--|---|---|----|-----|--|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | N/A | |
| 93 | Se cumple con las condiciones de temperatura, humedad, ventilación, etc. | | | | |
| 94 | Se cuenta con aparatos de control en buen estado de funcionamiento | | | | |
| Trazabilidad (Art. 32 y Art. 46) | | | | | |
| 95 | Se identifica el producto con nombre, lote y fecha de fabricación | | | | |
| Medidas de Prevención (Art. 37) y Diseño y Materiales de Envasado (Art. 42) | | | | | |
| 96 | Se garantiza la inocuidad de aire o gases utilizados como medio de transporte y/o conservación | | | | |
| ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPAQUETADO (TÍTULO IV, CAPÍTULO IV) | | | | | |
| (Art. 41) (Art. 38) (Art. 51) Condiciones generales | | | | | |
| 97 | Se realiza el envasado, etiquetado y empaquetado conforme a normas técnicas? | | | | |
| 98 | El llenado y/o envasado se realiza rápidamente a fin de evitar contaminación y/o deterioros | | | | |
| 99 | De ser el caso, las operaciones de llenado y empaque se efectúan en áreas separadas. | | | | |
| Envases (Art. 42, 43 y 44) | | | | | |
| 100 | El diseño y los materiales de envasado deben ofrecer protección adecuada de los alimentos | | | | |
| 101 | En el caso de envases reutilizables, son lavados, esterilizados y se eliminan los defectuosos | | | | |
| 102 | Si se utiliza material de vidrio existen procedimientos que eviten que las roturas en la línea contaminen recipientes adyacentes. | | | | |
| Tanques y depósitos (Art. 45) | | | | | |
| 103 | Los tanques o depósitos de transporte al granel permiten una adecuada limpieza y están desempeñados conforme a normas técnicas | | | | |
| Actividades pre operacionales (Art. 47) | | | | | |
| 104 | Previo al envasado y empaquetado se verifica y registra que los alimentos correspondan con su material de envase y acondicionamiento y que los recipientes estén limpios y desinfectados. | | | | |
| Proceso de Envasado (Art. 48) | | | | | |
| 105 | Los alimentos en sus envases finales, están separados e identificados. | | | | |
| Embalaje de Producto- Ubicación (Art. 49) | | | | | |
| 106 | Las cajas de embalaje de los alimentos terminados son colocadas sobre plataformas o paletas que eviten la contaminación. | | | | |

|  Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria | | REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 | |
|---|--|---|----|-----|---|--|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES | |
| | | SI | NO | N/A | | |
| ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO (TÍTULO IV, CAPÍTULO V) | | | | | | |
| Condiciones generales (Artículos 52; 53; 54; 55; 56 y 57) | | | | | | |
| 107 | Los almacenes o bodega para alimentos terminados tienen condiciones higiénicas y ambientales apropiadas. | | | | | |
| 108 | En función de la naturaleza del alimento los almacenes o bodegas, incluyen dispositivos de control de temperatura y humedad, así como también un plan de limpieza y control de plagas. | | | | | |
| 109 | Los alimentos son almacenados, facilitando el ingreso del personal para el aseo y mantenimiento del local. | | | | | |
| 110 | Se identifican las condiciones del alimento: cuarentena, aprobado. | | | | | |
| Transporte (Art. 58) | | | | | | |
| 111 | El transporte mantienen las condiciones higiénico - sanitarias y de temperatura adecuados | | | | | |
| 112 | Están contruidos con materiales apropiados para proteger al alimento de la contaminación y facilitan la limpieza | | | | | |
| 113 | No se transporta alimentos junto a sustancias tóxicas. | | | | | |
| 114 | Previo a la carga de los alimentos se revisan las condiciones sanitarias de los vehículos. | | | | | |
| 115 | El representante legal del vehículo es el responsable de la condiciones exigidas por el alimento durante el transporte | | | | | |
| Comercialización (Art. 59) | | | | | | |
| 116 | La comercialización de alimentos garantizará su conservación y protección. | | | | | |
| 117 | Se cuenta con vitrinas, estantes o muebles de fácil limpieza | | | | | |
| 118 | Se dispone de neveras y congeladores adecuados para alimentos que lo requieran. | | | | | |
| 119 | El representante legal de la comercialización es el responsable de las condiciones higiénico - sanitarias | | | | | |
| ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD (TÍTULO V, CAPÍTULO ÚNICO) | | | | | | |
| Procedimientos de control de calidad (Art. 60) | | | | | | |
| 120 | Previenen defectos evitables | | | | | |
| 121 | Reducen defectos naturales | | | | | |
| Sistema de control de aseguramiento de la inocuidad (Art. 61) | | | | | | |
| 122 | Cubre todas las etapas de procesamiento del alimento (Recepción de materias primas e insumos hasta distribución de producto terminado) | | | | | |
| 123 | Es esencialmente preventivo | | | | | |
| Sistemas de Aseguramiento de Calidad (Art. 62) | | | | | | |
| 124 | Existen especificaciones de materias primas y productos terminados | | | | | |
| 125 | Las especificaciones definen completamente la calidad de los alimentos | | | | | |
| 126 | Las especificaciones incluyen criterios claros para la aceptación, liberación o retención y rechazo de materias primas y producto terminado | | | | | |
| 127 | Existen manuales e instructivos, actas y regulaciones sobre planta, equipos y procesos | | | | | |

|  Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria | | REQUISITOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA <small>(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)</small> | | | COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004 FECHA REVISIÓN: 10/09/2013 VERSIÓN: 1 |
|---|--|---|----|-----|---|
| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES |
| | | SI | NO | N/A | |
| 128 | Los manuales e instructivos, actas y regulaciones Contienen los detalles esenciales de: equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar alimentos, del sistema almacenamiento y distribución, métodos y procedimientos de laboratorio. | | | | |
| 129 | Los planes de muestreo, los procedimientos de laboratorio, especificaciones métodos de ensayo, son reconocidos oficialmente o normados | | | | |
| Implementación de HACCP (Art. 63) | | | | | |
| 130 | En el caso de tener implementado HACCP, se ha aplicado BPM como prerequisite | | | | |
| Control de Calidad (Art. 64) | | | | | |
| 131 | Se cuenta con un laboratorio propio y/o externo acreditado | | | | |
| Registros individuales escritos de cada equipo o instrumento para: (Art. 65 y Art. 30) | | | | | |
| 132 | Limpieza | | | | |
| 133 | Calibración | | | | |
| 134 | Mantenimiento preventivo | | | | |
| Programas de limpieza y desinfección (Art. 66), (Art. 29), (Art. 30) | | | | | |
| 135 | Procedimientos escritos incluyen los agentes y sustancias utilizadas, las concentraciones o forma de uso, equipos e implementos requeridos para efectuar las operaciones, periodicidad de limpieza y desinfección. | | | | |
| 136 | Los procedimientos están validados | | | | |
| 137 | Están definidos y aprobadas los agentes y sustancias así como las concentraciones, formas de uso, eliminación y tiempos de acción del tratamiento | | | | |
| 138 | Se registran las inspecciones de verificación después de la limpieza y desinfección | | | | |
| 139 | Se cuenta con programas de limpieza pre-operacional validados, registrados y suscritos | | | | |
| Control de plagas (Art. 67) | | | | | |
| 140 | Se cuenta con un sistema de control de plagas | | | | |
| 141 | Si se cuenta con un servicio tercerizado, este es especializado | | | | |
| 142 | Independientemente de quien haga el control, la empresa es la responsable por las medidas preventivas para que, durante este proceso, no se ponga en riesgo la inocuidad de los alimentos. | | | | |
| 143 | Se realizan actividades de control de roedores con agentes físicos dentro de las instalaciones de producción, envase, transporte y distribución de alimentos | | | | |
| 144 | Se toman todas las medidas de seguridad para que eviten la pérdida de control sobre los agentes usados. | | | | |



Agencia Nacional
de Regulación, Control
y Vigilancia Sanitaria

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

REQUISITOS DE

LISTA DE VERIFICACIÓN

COD: LV-ARCSA-BPM-AL-004

FECHA REVISIÓN: 10/09/2013

VERSIÓN: 1

(FUENTE: LV-SIA-BPM-004)

| No | REQUISITOS | CUMPLE | | | OBSERVACIONES |
|----|------------|--------|----|-----|---------------|
| | | SI | NO | N/A | |

DOCUMENTOS Y REGISTROS A SOLICITAR

Métodos Operativos y prácticas del personal

- ☐ Programa de capacitación continuo y permanente para todo el personal sobre BPMs
- ☐ Carnet de salud, resultados de evaluaciones médicas, programa de salud
- ☐ Hojas de especificaciones de materias primas y registros de inspecciones de estos
- ☐ Procedimiento para ingreso de ingredientes a áreas susceptibles de contaminación
- ☐ Procedimientos validados de elaboración de alimentos
- ☐ Descripción secuencial de los procesos conjuntamente y límites
- ☐ Registro a correcciones cuando el proceso salga fuera de parámetros
- ☐ Procedimientos cuando ocurran rotura de envases de vidrio en línea
- ☐ Registros de inspección de vehículos
- ☐ Registros de aceptación, liberación, retención y rechazo de materias primas y productos terminados

Mantenimiento para la seguridad de los alimentos

- ☐ Procedimiento para la inspección y limpieza de instalaciones eléctricas en áreas críticas.
- ☐ Programa de limpieza periódica de los sistemas de ventilación
- ☐ Programa de mantenimiento, limpieza o cambios de los filtros de aire
- ☐ Evidencia de la característica potable del agua
- ☐ Evidencia de la potabilidad del hielo
- ☐ Evidencia que los químicos de caldera no presentan riesgo para el alimento
- ☐ Evidencia del uso de lubricantes grado alimenticio en los lugares que se requiera
- ☐ Programa de calibración de instrumentos y equipos

Prácticas de limpieza

- ☐ Procedimientos de limpieza detallados, deben contemplar el uso detallado de los agentes y sustancias de desinfección – de requerirse
- ☐ Aprobación de sustancias de limpieza y desinfección
- ☐ Procedimientos de limpieza y desinfección validados.
- ☐ Registros de monitoreo y verificación después de la limpieza y desinfección

Programa de control de plagas

- ☐ Programa escrito de control de plagas
- ☐ Evidencia del control sobre el uso de los agentes químicos utilizados

Suficiencia de los programas

- ☐ Especificaciones sobre las materias primas y alimentos terminados.
- ☐ Manuales e instructivos, actas y regulaciones donde se describan los detalles esenciales de equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar alimentos, así como el sistema almacenamiento y distribución.
- ☐ Métodos y procedimientos de laboratorio - de requerirse

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

ORGANISMO DE INSPECCIÓN ACREDITADO ASIGNADO:

| |
|-----------------|
| INSPECTOR LÍDER |
| NOMBRE _____ |

| |
|---------------------|
| REPRESENTANTE LEGAL |
| NOMBRE _____ |

Megatendencias influyen dinámica de categorías

| | Vida Sana | Premiumización | Vida ética | Cambio en fronteras |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| | Natural Crudo y frío Menos procesado Sin azúcar añadida Funcional | Ingredientes Salud Ética Sabores | Desecho de comidas Origen de alimento Movimiento vegano | Inmigración creciente Entrada de sabores del Medio Oriente Fusión asiática Productos halal |
| Salsas, aderezos y condimentos | | X | | X |
| Snacks de frutas | X | X | X | |
| Café | | X | X | X |
| Chocolate | X | X | X | |
| Aplicaciones de cereales | X | X | X | |
| Aplicaciones fruta congelada (jugo) | X | X | | |
| Frutas frescas | X | X | X | |
| Cacao | | X | X | |

FUENTE: EUROMONITOR CONSULTING

Categoría con mayor valor proyectado será fuertemente influenciada por tendencia saludable y natural

Valor absoluto (2017-2022)

| Países | Alemania | Francia | España | Total valor absoluto categoría |
|------------------------------------|----------|---------|--------|--------------------------------|
| Salsas, aderezos y condimentos | 706.2 | 510.7 | 408.7 | 1625.6 |
| Snacks de frutas | 109 | 209.9 | 27.3 | 346.2 |
| Café | 636.6 | 543.8 | 183 | 1363.4 |
| Chocolate | 942.8 | 1724.4 | 342.4 | 3009.6 |
| Aplicaciones de cereales | 189.9 | 143.4 | 29.3 | 362.6 |
| Aplicación fruta congelada (jugos) | 134.1 | 506.8 | 18.4 | 659.3 |
| Frutas frescas | 1671.1 | 889.9 | 463.2 | 3024.2 |
| Total valor absoluto país | 2701.3 | 2050.8 | 919.6 | |

Alemania

País con mayor valor absoluto pronosticado

Frutas Frescas

Categoría con mayor valor absoluto pronosticado

Chocolate

Categoría atractiva impulsado por tendencia premium y orgánica

FUENTE: EUROMONITOR CONSULTING